رأس المال الفكري

الاستاذ المساعد الدكتور
سعدون حمود جثير الربيعاوي
كلية الادارة والاقتصاد/ جامعة بغداد
دكتوراه ادارة اعمال

المدرس المساعد
حسين وليد حسين عباس
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
ما جستير ادارة اعمال



بسم اللـه الرحمن الرحيم

رأس المال الفكري

رقم الإيداع لدى المكتبة الوطنية (2014/11/5335)

الربيعاوي، سعدون حمود

رأس المال الفكري/ سعدون حمود الربيعاوي- عمان: دار غيداء للنشر والتوزيع، 2014

( ) ص

ر.إ: (2014/11/5335).

الواصفات:/ ادارة الاعمال/ راس المال / الموارد البشرية

❖ تم إعداد بيانات الفهرسة والتصنيف الأولية من قبل دائرة المكتبة الوطنية

Copyright ®
All Rights Reserved

جميع الحقوق محفوظة

ISBN 978-9957-96-086-5

لا يجوز نشر أي جزء من هذا الكتاب، أو تخزين مادته بطريقة الاسترجاع أو نقله على أي وجه أو بأي طريقة إلكترونية كانت أو ميكانيكية أو بالتصوير أو بالتسجيل و خلاف ذلك إلا بموافقة على هذا كتابة مقدماً.



تلاع العلي - شارع الملكة رانيا العبدالله
مجمع العساف التجاري - الطابق الأول
تلفاكس : 5353402 6 962+
خلـــوي : 95667143 7 962+
ص.ب : 520946 عمان 11152 الأردن
E-mail: darghidaa@gmail.com

رأس المال الفكري

الاستاذ المساعد الدكتور
سعدون حمود جثير الربيعاوي
كلية الادارة والاقتصاد / جامعة بغداد
دكتوراه ادارة اعمال

المدرس المساعد
حسين وليد حسين عباس
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
ماجستير ادارة اعمال

الطبعة الأولى
2015 م - 1436 هـ

بسـم الـلـه الرحمن الرحيم

(وإذا سَمِعُوا الَّلغوَ أعرضوا عنْهُ وقالوا لنا أعمالُنا ولَكُم أعمالَكُم سلامٌ عليكُمْ لا نَبتَغي الجاهلية * أنكَ لا تهْدي مَنْ احْبَبْت ولكِنَّ الـلـه يهدي من يشاءُ وهُوَ أعلَمُ بالمُهْتَدين *)

صدق الـلـه العظيم

سورة القصص

الآية 55-56

الفهرس

الفصل الاول

مدخل مفاهيمي لادارة الموارد البشرية

الفصل الثاني

راس المال الفكري

الفصل الثالث

رأس المال البشري

الفصل الرابع

راس المال الاجتماعي

الفصل الخامس

رأس المال النفسي

الفصل السادس

رأس المال الهيكلي

الفصل السابع

رأس المال الزبائني

المقدمة

يشكل راس المال الفكري والمتمثل بالافراد الذين لديهم المقدرة على التفكير والتحليل والابداع، فضلاً عن متخذي القرار القادرين على ادارة كافة انشطة المنظمة ومواجهة المستجدات التي من الممكن ان تحدث في العمل، اهم الموارد التي تمتلكها المنظمات المعاصرة. اي ان المنظمات المعاصرة اليوم لا يمكنها ان تعمل دون وجود رأس المال الفكري، والمتمثل بالمورد البشري الثمين ذات المقدرات الجوهرية، الذي يمكن ان يؤثر في المنظمات واداءها بفاعلية، اذ قد تمتلك المقدرات المالية الجيدة التكنولوجية المتقدمة والتنظيمية الناجحة وغيرها من المقدرات، الا انها لا تتمكن من استخدامها بالكفاءة والفاعلية المطلوبة دون وجود راس مال فكري، قادرة على توجيه واستغلال هذه الموارد بالشكل الذي يتوافق مع اهداف المنظمة، وعليه يبقى راس المال الفكري المحرك الاساسي لكافة النجاحات التي تحققها المنظمات اليوم على مختلف نشاطاتها، لذا فان مهمة استقطاب وتطوير الموارد البشرية ذات المقدرات الجوهرية والحفاظ عليها تشكل اهم التحديات التي تواجه مدير الموارد البشرية في ظل اشتداد المنافسة. وقد اكدت معظم الدراسات الى ان المنظمات التي استطاعت البقاء والنمو لمئات السنين انما بلغت ذلك بفضل راس مالها الفكري، وتمكنت في تعزيز ميزتها التنافسية من خلال تلك المقدرات. ولهذه الاهمية فقد حاول المؤلفان تقديم اسهامه متواضعة بسد جزء من النقص التي تعاني منه المكتبتين العراقية والعربية في مجال راس المال الفكري من خلال تقديم الكتاب الحالي والموسوم بـ: "راس المال الفكري" الطبعة الاولى، ولقد جاء تاليف هذا الكتاب نتيجة الخبرة التي اكتسبها المؤلفان نتيجة دراستهما وتاليف عدد من الكتب، وكتاب عدد من البحوث في حقل ادارة الموارد البشرية، وقد حاول المؤلفان تجنب الاسراف غير المبرر والاطالة الزائدة عبر التركيز على جوهر الموضوع. ويقسم هذا الكتاب إلى سبعة فصول، خصص الفصل الاول لغرض التعرف على مفهوم ادارة الموارد البشرية واهميتها واهم الاهداف التي تسعى الى تحقيقها في المنظمات المعاصرة، فضلاً عن

اعطاء فكرة مختصرة عن ابرز الوظائف التي تمارسها في المنظمة، في حين ركز الفصل الثاني على راس المال الفكري واهم الموضوعات ذات العلاقة به، أما الفصل الثالث فخصص للتعرف على راس المال البشري، وجاء الفصل الرابع ليوضح مفهوم راس المال الاجتماعي، والفصل الخامس ركزت على راس المال النفسي، وخصص الفصل السادس للتعرف على راس المال الـهيكلي ، أما الفصل السابع والاخير من هذا الكتاب فقد ركز على راس المال الزبائني. واخيراً نقول ان هذا الجهد هو جهد انساني قابل للتصويب، وسنكون ممتنين لكل ملاحظة تردنا من ذوي الاختصاص.

والله ولي التوفيق

المؤلفان

ا.م.د. سعدون حمود جثير الربيعاوي

م.م. حسين وليد حسين عباس

الفصل الأول

مدخل مفاهيمي لإدارة الموارد البشرية

الفصل الأول

مدخل مفاهيمي لإدارة الموارد البشرية

اختلف الباحثين في تحديد طبيعة النشاط المسؤول عن إدارة الموارد البشري في المنظمة، فمنهم من استخدام مصطلح إدارة الأفراد قاصداً بذلك إدارة الأفراد العاملين في المنظمة، ومنهم من يستخدم مصطلح إدارة الموارد البشرية ليقصد بها ذلك النشاط المسؤول عن إدارة المورد البشري سواء ما كان منها ضمن قوة العمل للمنظمات أو من هم قادرين على العمل ولم تتهيأ لهم فرصة العمل في منظمة محددة، وذهب فريق ثالث إلى النظر إلى النشاط من وجهة نظر معرفية بعده النشاط المسؤول عن إدارة رأس المال الفكري في المنظمة مركزين في ذلك على اعتبار ان العنصر البشري في المنظمة أصل من الأصول المهمة التي يجب أن تراعي المنظمة في الحصول عليه واستخدامه معياري الفائدة والكلفة المتحققة. وخصص هذا الفصل للتعرف على طبيعة ادارة الموارد البشرية واهم الموضوعات ذات العلاقة بها كنقطة البداية للكتاب الحالي وكما في الفقرات الآتية:

اولا: التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية

إن من أهم التطورات والتغيرات التي حدثت في العالم المعاصر، والتي كان لها دورا أساسيا في تغيير اسم ووظائف وادوار ومسؤوليات إدارة الموارد البشرية منذ نشأتها وحتى وقتنا الحاضر. لقد ركزت الثورة الصناعية على التقدم التكنولوجي من دون الاهتمام بالإنسان، وفي حقبة الثورة الإنتاجية التي قادها (تايلر) كان الاهتمام منصبا نحو طرق العمل ورفع الإنتاجية. أما في حقبة الثورة الإنسانية التي نادى بها (مايو) كان الاهتمام منصبا نحو الإنسان من دون العمل. ومنذ الحرب العالمية الثانية بدأت الثورة الإدارية والتي تميزت بالتركيز على خصائص المنظمة والجوانب المعرفية والبحث عن المتخصصين في المهارات المطلوبة، ومنذ تسعينات القرن الماضي ولحد الآن فقد ظهر تغير جديد بالتعامل مع العنصر الإنساني. فقد تحول الاهتمام من التركيز على النمو

الاقتصادي إلى التركيز على توظيف وتطوير وتحفيز الموارد البشرية والمحافظة عليها وذلك لخلق حالة من الاستعداد والتهيؤ لديها وإداراتها للتكيف مع حالة التغيير التكنولوجي الجديد وتحديات العولمة والمنافسة العالمية والتأثير فيها. كل هذه الإحداث والتطورات أدت إلى التغير في اسم إدارة الموارد البشرية ومفهومها ووظائفها. اذ هناك عدد من التسميات التي اقترنت بإدارة الموارد البشرية من أهمها قسم التوظيف ظهرت هذه التسمية كأول قسم للموظفين كان ذلك في شركة فورد العملاقة وكانت مهمته إستئجار الموظفين الجدد وبعد فترة بدأ بالمساعدة في إدارة قوى العمل نتيجة الثورة الإنتاجية التي قادها تيلر عام1911. بعدها تحولت التسمية الى قسم العلاقات الصناعية كنتيجة طبيعية لاستفحال دور النقابات العمالية وهو مصطلح مرادف إلى قسم الموارد البشرية، وكان من اختصاصات هذا القسم هو التعامل مع العمال الحرفيين وتنظيماتهم النقابية، ونتيجة لذلك كان مدير التوظيف بمثابة خبير في شؤون المساومات الجماعية. بعدها تم الاستعانه بتسمية قسم علاقات العاملين لتضيف تحولات جديدة على وظائف واختصاصات قسم الموارد البشرية فقد تحول من التركيز على دراسة الوقت والحركة التي نادت بها حركة الإدارة العلمية إلى الاتجاه الإنساني الذي يركز على أهمية التفاعل الاجتماعي وفرق العمل والعلاقات اللارسمية وغيرها. ثم تحول بعدها من قسم الى ادارة سميت بأدارة القوى العاملة وهي احد التسميات البديلة لإدارة الموارد البشرية وذلك لأنها تتوافر فيها شروط معينة تتمثل بقدرة الفرد على العمل، ورغبته في العمل ومدى استعداده للعمل، فضلا عن إن هذه التسمية تصلح للعاملين في القطاع الحكومي والقطاع الخاص. في نهاية ثلاثينيات القرن الماضي ظهرت تسمية ادارة الأفراد إذ اشتقت من كلمة personnel والتي تعني إفراد من الكلمة الفرنسية القديمة التي تعني أشخاص (Persons) فهي أقسام مستقلة مكلفة بمسؤولية توظيف العمال الجدد وإدارة فعاليات الموارد البشرية الرئيسة مثل الدفع والفوائد. واخيراً ظهرت تسمية إدارة الموارد البشرية التي ترجع جذورها نتيجة انفجار الثورة الإدارية والتي تؤكد على أهمية العاملين كمورد ثمين، ومن الضروري أن تهتم المنظمة بكل ما يتعلق بالحصول على هذه الموارد واستخدامها وتطويرها والمحافظة

عليها. فمنذ بداية السبعينات برز مفهوم إدارة الموارد البشرية كبديل لإدارة الأفراد وبالتالي تحول الاهتمام بمحتوى إدارة الأفراد بمفهومها التقليدي والذي يركز الاهتمام على الاستقطاب والتدريب والمكافئات وإدارة قوى العمل، لمفهوم أكثر حداثة يهتم بموضوعات تتعلق بإدارة ثقافة المنظمة، وتصميم هيكلها التنظيمي، وتحليل العوامل التي تؤثر على الموارد البشرية في المستقبل وتزويد المنظمة بمجموعة من الكفاءات المناسبة. اعتقاداً بأن إدارة الأفراد تفتقر للدور الاستراتيجي في إدارة أدوارها ذات الطابع الإداري التقليدي والتي تهتم بالأمور الإجرائية في تسيير شؤون العاملين. ولتفادي هذه المشكلة كان لابد من التغيير في مهام إدارة الموارد البشرية إذ أصبحت شريكا استراتيجيا في المنظمة وعضو أساس بفريق التخطيط الاستراتيجي. لذا حل مصطلح إدارة الموارد البشرية محل مصطلح إدارة الأفراد في اغلب الجامعات الأجنبية والعربية، وكذلك المنظمات، كما قررت الجمعية الأمريكية لإدارة الأفراد في عام1990 تغيير اسم الجمعية إلى اسم جديد هو جمعية إدارة الموارد البشرية ولقد برر رئيس الجمعية هذا التغيير بقوله أن تغيير التسمية تعكس تغيير دور مديري الأفراد من قضايا التعامل اليومي مع نشاطات الأفراد إلى دور كشريك استراتيجي في المنظمة، وبعدها بدأت مرحلة ادارة الموهبة في مطلع القرن الحادي والعشرين وما زالت مستمرة، و تتضمن عمليات ونظم موارد بشرية جديدة ومتكاملة مع بعضها بعضاً، لذا تحولت من شريك استراتيجي في المنظمة إلى تكامل مع الأعمال الأخرى في المنظمة والجهة المسؤولة عن ادارة راس المال الفكري في المنظمات المعاصرة.

ثانياً: مفهوم إدارة الموارد البشرية وأهميتها

تعددت التعابير التي اطلقت على النشاط المسؤول عن إدارة العنصر البشري في المنظمة، فهنالك من يستخدم مصطلح إدارة الأفراد قاصداً بذلك إدارة الأفراد العاملين في المنظمة. وبعد ان تطور المفهوم اطلق مصطلح إدارة الموارد البشرية ليقصد به النشاط المسؤول عن إدارة المورد البشري سواء أكان ضمن قوة العمل للمنظمات أم من هم

قادرون على العمل ولم تتهيأ لهم فرص العمل في منظمة معينـة. وتجمـع الاتجاهـات الحديثـة بـان إدارة الموارد البشرية في المنظمة تعتبر من الانشطة المهمة، بل ويعد النشاط الـذي مـن الممكـن أن يكسب المنظمة ميزة تنافسية غير قابلة للتقليد من قبل المنافسين، كونه نشاطاً يتعامل مع الإنسـان الذي لا يمكن تقليده في حاجاتـه ورغباتـه وتوقعاتـه. وكانـت البـدايات مـع نشـاط أسـتمد أفكـاره ومبادئه من حقول قريبة كالعلاقات الصناعية واقتصاد العمل وعلم النفس الصناعي وعلم الاجتماع الصناعي وعلم الانثروبولجيا وعلـم السـلوك التنظيمـي وعلـم الـنفس الاجتماعـي والعلـم السـياسي والإدارة العامة، حيث اذا تفاعلت هذه الحقول فيما بينها مكونةً حقلاً أطلق عليـه بـإدارة العـاملين ثم إدارة الأفراد ثم إدارة الموارد البشرية وأخيراً إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية. ليكون الأخير هـو المسؤول عن تحقيق المواءمة بين المنظمـة والبيئـة مـن خـلال تحقيـق المواءمـة بـين الفـرد والمنظمـة والبيئة. وتأسيساً على ما سـبق فـإن المقومـات البشريـة هـي أحـد الموجـودات الثمينـة والضروريـة للمنظمـة والتـي لا يمكـن الاسـتغناء عنهـا اواسـتبدالها. لـذا فمـن الضروري قيـام المـنظمات باتبـاع استراتيجيات التحسين المستمر لضمان احتفاظها بالموارد البشرية الكفؤءه القـادرة عـلى اداء مهامهـا بافضل شكل ممكن. وان ادارة الموارد البشرية بأنها وظيفة المنظمة الكلية التي تعمـل عـلى تقـديم التسهيلات للاستفادة من الموارد البشرية بصورة فاعلة وكفوءة لإنجاز الأهداف التنظيمية وأهـداف الأفراد معا. ومن وجهة نظر اخرى فان ادارة الموارد البشرية هي الإدارة المسؤولة عن زيادة فاعليـة الموارد البشرية كونها تضم مجموعة من الأنشـطة الإداريـة المتعلقـة بالاسـتثمار في المـوارد البشريـة واستقطاب وتقيم العاملين واعداد برامج تدريب وتطوير وتحسين مستويات الأداء و تمكين المنظمة من بناء مزاياها السـتراتيجية والمحافظة عليها وتطويرها، وبذات الاتجاه تقريبـاً عرفـت بأنهـا الإدارة المسؤولة عن استقطاب و توظيف وتأهيل ومقابلة و استثمار وتقيم الموارد البشرية وفقا لكـل مـن مجموعـة المعـارف والسياسـات والمتطلبـات التـي تعمـل عـلى إنجـاز المهامـات وتنظـيم العلاقـات الوظيفية. يتبين من خلال التعاريف السـابقة بـان التحسـين المسـتمر يعـد ضرورة لا غنـى عنهـا في مسـاعدة ادارة المـوارد البشريـة عـلى تنفيـذ وظائفهـا وبالشـكل الـذي يتوافـق مـع

استراتيجيتها واستراتيجية المنظمة الكلية. كما انها بأنها الإدارة المسؤولة عن تطوير سياسات وإجراءات المنظمة ومسح اتجاهات العاملين وواجبات إدارية أخرى. فيما عرفت بأنها مجموعة شاملة من المهام والنشاطات الإدارية التي تهتم بالتوظيف والتطوير والتحفيز والمحافظة على قوى العمل (الموارد البشرية) المؤهلة بطرق تساهم في تحقيق الكفاءة والفاعلية التنظيمية. كذلك عرفت بأنها أنموذج متميز لإدارة الموارد البشرية والذي يسعى لتحقيق الميزة التنافسية من خلال استراتيجية للحصول على موارد بشرية تتميز بالالتزام والولاء. وتظهر أهمية إدارة الموارد البشرية من خلال الدور الذي تؤديه في عدة مجالات ومنها التحليلية والتشخيصية والإبداعية في كل جانب من جوانب وأنشطة إدارة الموارد البشرية. اذ تتجسد تلك الجوانب المهمة بما يأتي:

1. تنفيذ الاستراتيجية وتخصيص موارد المنظمة والعمليات الإنتاجية فضلاً عن المسؤوليات التي يتمتع بها الأفراد والخاصة بأداء المنظمة وثقافتها التي تجعل من الابتكار مسألة حية وفعالة.
2. كذلك تظهر اهميتها من خلال وظيفتها التي تنجزها في المنظمات والتي تحقق الاستخدام الأمثل والأكثر فاعلية للأفراد من أجل إنجاز الأهداف التنظيمية والفردية.
3. وتتبلور أهميتها من خلال قدرتها على المبادرة والاضطلاع بالدور الريادي في التحليل البيئي فيما يتعلق بمعلومات الموارد البشرية كماً ونوعاً على وفق طبيعة الاعمال ومتطلباتها وبما يضمن الإدارة الناجحة والفاعلة.
4. وتظهر اهمية ادارة الموارد البشرية من خلال الادوار الابداعية التي تقوم بها والمتمثلة في وضع وتطوير الاستراتيجيات الطارئة، أي الاستراتيجيات غير المخطط لها مسبقاً من قبل الإدارة. كذلك دورها في تحقيق المزايا التنافسية من خلال تطوير مصادر رأسمالها البشري الذي يوفر للمنظمة الإمكانات والقدرات المميزة والمتوافقة مع متطلبات البيئة المتغيرة.

5. تبرز أهمية إدارة الموارد البشرية من خلال دور العاملين في إنجاز العمليات الإنتاجية وتنفيذ الاستراتيجية المخطط لها. ومساهمتهم في عمليات البيع وخدمة الزبون ودعم جهود البحث والتطوير الخاصة بالسلعوعمليات المنظمة، وبالتالي فهي تدعم التوجهات المستقبلية في تحقيق أهدافها بعيدة الأجل.
6. وهناك من يؤكد على أن التغيير الكبير والأكثر إثارة للدهشة في دور ادارة الموارد البشرية اليوم هو الشراكة المتزايدة في تطوير وتنفيذ الاستراتيجية على مستوى الشركة.

وهناك مجموعة من المهارات التي لابد من توفرها في مدراء ادارة الموارد البشرية لكي يتمكنوا من تنفيذ انشطتها وبكفاءة وفاعلية المطلوبة، يمكن تحديدها بالاتي:

1. المهارات الفنية: تختص بطبيعة العمل وتؤثر في مستوى أداء الفرد مثل استخدام الآلات ومعرفة اجزائها وطريقة تشغيلها وتوقيفها، الطباعة، البرمجة، التدقيق المالي.
2. المهارات السلوكية: مثل مهارات الاتصال، حل الصراعات، التفاوض،وتكوين العلاقات الاجتماعية والتحفيز.
3. المهارات الفكرية: وتتضمن القدرة على التفكير المنطقي العقلاني، والقدرة على التنبؤ،ومهارة اتخاذ القرارات.

ثالثاً: أهداف إدارة الموارد البشرية

تسعى إدارة الموارد البشرية إلى تحقيق جملة من الأهداف بهدف نجاح المنظمة ومن أهمها ما يأتي:

1. هدف اجتماعي: يتمثل في مساهمة إدارة الموارد البشرية في تخفيض البطالة وتأهيل وتشغيل الأفراد والمعوقين.

2. هدف أخلاقي: ويتمثل بعدالة إدارة الموارد البشرية عند قبول المرشحين واختيارهم واستأجارهم وتدريبهم وتطويرهم وترقيتهم فضلا عن المساعدة في إدامة السياسات الأخلاقية والسلوك الاجتماعي المطلوب.
3. هدف اقتصادي: يتمثل في تحليل وتفسير كلف وإرباح نشاطات إدارة الموارد البشرية (تخفيض الكلف / العائد على الاستثمار) مثل الإنتاجية، الرواتب، الإرباح، التدريب، النقل والتقاعد، وغيرها).
4. هدف تنظيمي: يتجسد في دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق أهداف وغايات المنظمة المتمثلة بالكفاءة والفاعلية، فضلا عن تسهيل التنافس التنظيمي وتعزيز الإنتاجية والنوعية.
5. هدف وظيفي: يتمثل في توظيف مهارات وقابليات قوى العمل، فضلا عن تجهيز المنظمة بأفراد مؤهلين ومدربين ومحفزين بشكل جيد أي تحقيق الاستخدام الامثل والرشيد للموارد البشرية.
6. هدف شخصي: يتمثل في تحقيق الرضا الوظيفي وتحقيق ألذات للعاملين إلى أقصى حد ممكن فضلا عن تحقيق أهداف الفرد والجماعات والمنظمات والمجتمع، مع السماح بأن يصبح المرء إذا تمنى كائنا نوعيا يعمل دائما بأجود ما عنده.
7. هدف صحي وأمني: يتمثل في توفير بيئة عمل صحية وأمنية والاهتمام بها بحيث تجعل العمل داخل المنظمة أكثر متعة وبهجة وأمان.
8. هدف عالمي: إن احد مفاتيح نجاح المنظمات في السوق العالمي يكمن في دور إدارة الموارد البشرية في استثمار مواردها الإنسانية بهدف تحدي المنافسة العالمية وذلك لما تمتلكه من ميزة تنافسية.
9. هدف مستقبلي: إن إدارة الموارد البشرية تهتم بمساعدة المنظمات على أنجاز أهدافها المستقبلية وذلك من خلال تقديم ذوي الأهلية والكفاءة وتقديم حوافز جيدة للعاملين.

ومنهم من قسم أهداف إدارة الموارد البشرية إلى مستويات عدة وكما يأتي:

1. الأهداف على مستوى المنظمة، وتشمل الآتي:

- الحصول على الموارد البشرية الجديدة لمختلف الوظائف بالمنظمة.
- الاستفادة القصوى من جهود الموارد البشرية.
- المحافظة على استمرار رغبة الموارد البشرية في العمل بالمنظمة.

2. الأهداف على مستوى العاملين، وتشمل الآتي:

- توقع الموارد البشرية أن يجدوا أحسن فرص عمل ممكنة وان تتاح لهم الترقية، عندما يصبحون مؤهلين لذلك.
- وجود ظروف عمل جيدة تمكنهم من العمل الفعال الذي يزيد من إنتاجيتهم، ومن ثم مكاسبهم المادية.
- وجود بيئة عمل أمنية تمنع سوء استخدام العاملين وتعرضهم لأخطار العمل، وتوافر رعاية صحية جيدة لهم.
- العدالة في معاملتهم عند تحفيزهم إيجابا أو سلبا في حالة تأديبهم وفي التعامل مع مختلف شؤونهم الوظيفية في المنظمة.
- كما تتوقع الموارد البشرية وجود مزايا مادية ومعنوية تزيد من أجرهم بطريقة غير مباشرة، وترفع من مستوى معيشتهم.

3. الأهداف على مستوى المجتمع، وتتضمن ما يأتي:

- المحافظة على التوازن بين الفرص المتاحة والطاقات البشرية التي يمكنها التقدم للحصول على هذه الفرص ووضع الشخص المناسب في الوظيفة المناسبة.
- تمكين العاملين من بذل طاقاتهم بشكل جيد، والحصول على أفضل مستوى من المقابل الموازي لهذا البذل تجاه احتياجاتهم المختلفة من العمل بما يجعلهم متحمسين له.
- صيانة الموارد البشرية بالمحافظة على صحتهم وسلامتهم في العمل.

رابعاً: العوامل المؤثرة في ادارة الموارد البشرية

أن إدارة الموارد البشرية تعد من أهم الإدارات التنظيمية في وقتنا الحالي خاصة و أن العلوم الإدارية الحديثة أثبتت من خلال الدراسات و النظريات أن نسبه كبيره من نجاح المنظمة تعتمد على الاهتمام بالعنصر البشري لذلك كان لابد لأي منظمة أن تضع تلك الإدارة ضمن هيكلها التنظيمي و لكن هنالك مجموعه من العوامل التي تحدد مسار المنظمة في وضع إدارة الموارد البشرية في الهيكل التنظيمي من حيث الموقع وصلة الارتباط و لكن قبل أن تتحدث عن موقع إدارة الموارد البشرية بالهيكل التنظيمي لابد أن نعرف ما هو الهيكل التنظيمي، لذلك و لكي تربط إدارة الموارد البشرية بالإدارات الأخرى و تودي وظيفتها التي أنشأت من اجلها فان هناك مجموعة من العوامل التي من شانها التاثير في ذلك يمكن تحديدها بالاتي:

1. حجم المنظمة: كلما زاد حجم المنظمة كلما زاد عدد الموظفين واتسع نطاق الوظائف والإدارات والأقسام وخاصة المنبثقة من إدارة الموارد البشرية، مما يجعل المنظمة تضع إدارة الموارد البشرية في قمة الهرم الإداري قريبه من الإدارة العليا وذلك لمساعدتها في التخطيط الاستراتيجي لمواردها البشرية بالإضافة للمساعدة في وضع الميزانية ولتسهيل عملية الاتصال بالفروع، كما وأن المنظمات الصغيرة جدا تكون فيها الموارد البشرية في قمة الهرم الإداري بل في بعض المنظمات المتناهية الصغر تكون مدمجة ضمن الإدارة العليا، أما في المنطقة الوسطى بين الحالتين يكون وضع الموارد البشرية وضع غير ثابت ونسبيه قربه أو بعده من قمة الهرم الإداري تتوقف على معايير عدة من ضمنها حجم المنظمة، كما وأن حجم المنظمة تحكمه عوامل عدة مهمة منها خارجية وداخلية فهي التي تحدد الحجم الذي تتخذه المنظمة في عالم الأعمال أو الإنتاج، فمن العوامل الداخلية عدد الموارد البشرية العاملة في المنظمة، حجم رأس المال، ومستوى نشاط المنظمة المالي والإنتاجي، ومن المؤثرات الخارجية هي

التغيرات البيئية حول المنظمة ووجود التنافس، وعند حصول تغيرات في هذه العوامل فسيؤدي ذلك إلى التأثير على الوضع التنظيمي لإدارة الموارد البشرية في المنظمة، محملاً هذه الإدارة مسؤولية إيجاد حلول توسعية من خلال استحداث أنظمة جديدة في المنظمة أو تنظيمها، إن زيادة حجم المنظمة يعني ضرورة إيجاد إدارة متخصصة للموارد البشرية فيها لذلك لابد على المنظمات من قياس إحجامها بدقة والتوفيق بين الحجم و موقع إدارة الموارد البشرية بها و نوعها.

2. طبيعة عمل المنظمة: اذ يختلف مكان إدارة الموارد البشرية من منظمة لأخرى على وفق لطبيعة الخدمة فغالبا ما نلاحظ أن المنشآت الربحية أو الاقتصادية تكون إدارة الموارد البشرية اقرب للإدارة العليا من المنظمة الخدمية و ذلك كون المنظمات الربحية ترغب في فحص و معرفة مستوى و عدد العمالة و معرفه قدرتهم على الإنتاجية، و ما يحتاجون له من برامج تطويريه لتوفر متطلبات الموارد البشرية و ذلك لتحصل على أعلي مستوى من الإنتاجية، أما في المؤسسات و المنظمات الخدمية فغالبا ما تكون الأنظمة مسنة و موضوعه من قبل مؤسسات الخدمة المدنية و غالبا ما تتم عمليات التعين و التدريب وفق اجرات مركزية من قبل هذه المؤسسات بينما تقوم إدارات الموارد البشرية في المنظمات الخدمية بالإشراف على تطبيق القوانين و الأسس الموضوعة من قبل هذه المؤسسات.

3. مركزية ولا مركزية المنظمة: اذ يعتمد على سياسة المنظمة حيث تعد المركزية تكون عندما تتركز السلطة في فرد واحد أو في المستويات الإدارية العليا فقط فتتخذ القرارات بعيداً عن التنفيذ الإداري، أما اللامركزية تكون عندما تفوض السلطة إلى مستويات أدارية منخفضة اقرب ما يمكن إلى التنفيذ، كما و أن موقع الإدارات و خاصة الموارد البشرية يتأثر بسياسات التفويض بالمنظمة ، ودرجته المركزية أو اللامركزية يتوقف على عدد من العوامل، بما في ذلك

حجم المنظمة والتشتت الجغرافي. في مؤسسة كبيرة جدا ومتنوعة، فمن غير المرجح أن حفنة من الناس سوف تمتلك جميع الموارد اللازمة لتحقيق جميع أهداف وغايات المنظمة. ونتيجة لذلك، فإنه يصبح غير عملي لتركيز السلطة وسلطة صنع القرار في أعلى خاصة قرارات الموظفين المنتشرين بأكثر من موقع جغرافي فإن النهج المركزي لا يكون الأكثر كفاءة مع إدارات الموارد البشرية، فالإدارة المركزية لن تكون قادرة على الإشراف على عمليات مباشرة على أساس يوما بعد يوم. لذلك نستطيع القول بان إذا كانت تؤمن بمبدأ التفويض و انه من الممكن التخلي عن وظيفة أو إدارة الموارد البشرية لمنظمات أخرى تقوم بها أكثر تخصصية بينما هي تقوم بالإعمال الهامة أو الضرورية أو كانت المنظمة تعتمد على الأسلوب المركزي الذي يجعل الموارد البشرية ضمن الهرم التنظيمي.

4. مستوى التكنولوجيا: في المنظمة فكلما زادت التقنية سهل الاتصال بالموظفين في جميع المراكز و الإدارات و رفع من درجة الموارد البشرية و وضعها بقمة الهرم الإداري بعكس عندما تكون التقنية ضعيفة مما يتطلب على إدارة الموارد أن تكون بأسفل الهرم الإداري لتكون اقرب اتصال بالموظفين غير أن هنالك من يرى أن رفع مستوى أاستخدام التقنيات الآلية في تنفيذ أعمال المنظمة والإنتاج يشكل عامل سلبي لمدى مشاركة إدارة الموارد البشرية في اتخاذ دورها الكامل في المنظمة، اذ إن التقنية العالية ستترك لهذه الإدارة الدور التنفيذي فقط وتجريدها من بقية الأدوار مما يعطيها وجود شكلي غير فاعل، لذلك هنالك أكثر من رئي في وضع التقنية كمحدد لمكان إدارة الموارد البشرية في الهيكل التنظيمي.

5. مستوى توفر الكفأة في المنظمة: اذ تعد الخبرات و الكفاءات المميزة ثروة مهمة في المنظمات و يجب عليها أن تحافظ عليها لما لها من أهمية كبيرة في نواحي عدة منها مدى استيعاب وتطويع المفاهيم المختلفة واستثمارها بمسؤولية لخدمة

أهداف إدارة الموارد البشرية، كما أن التعامل مع الإدارة العليا وسبل إقناعها في إطار مصلحة العاملين والعمل يتطلب من المهارة والكفاءة ما يعزز سبل مواجهة القرارات غيرا لعادلة أحياناً، كما يتطلب من هذه الإدارة القدرة على التعامل مع أوجه متعددة من أصحاب القرار إضافة إلى النقابات والجهات القانونية والتنفيذية الأخرى في المنظمة، هذا بدوره يدعو المنظمة إلي رفع مكان إدارة الموارد البشرية و وضعها تحت سلطاتها العليا في اعلي الهرم أو الهيكل التنظيمي لما لها من دور بارز في التعامل مع الإدارة العليا و تزويدها بما هي في حاجة له من أراء أو مقترحات.

6. خصائص سوق العمل: أن الوضع الاقتصادي الذي تمر به المنظمة يحدد موقفها من إدارة الموارد البشرية، فكلما زادت الثورة الاقتصادية و الطلب على زيادة الإنتاج زاد الطلب على إدارة الموارد و وضعت في اعلي الهرم الإداري و ذلك لان سوق العمل يؤثر في إدارة الموارد البشرية، اذ تتعرض هذه الإدارة إلى تحجيم بعملها اعتمادا على استقرار سوق العمل أو عدمه، فعند عدم استقراره من خلال زيادة النشاط والمنافسة من قبل بقية المنظمات فإن ذلك سيعمل على زيادة الطلب على الموارد البشرية الكفاءة والماهرة وغير المكلفة مما يعمل ذلك على سعي المنظمات إلى توسيع دور أدرة الموارد البشرية في أن تأخذ دورها ونشاطها لتنفيذ هذه الآليات الإستراتيجية للمنظمة، إن هذا الحال يعمل على وضع إدارة الموارد في قمة البناء التنظيمي للمنظمة، أما عند استقرار سوق العمل فذلك يعني قلة الطلب على الموارد البشرية مما يؤدي بالمنظمات إلى تحجيم دور فذلك يعني قلة الطلب على الموارد البشرية مما يؤدي بالمنظمات إلى تحجيم دور إدارة الموارد البشرية في صيغة التنفيذ فقط لقرارات إدارة المنظمة.

7. ثقافة المنظمة: اذ يعتمد على مبدأ الإدارة هل تعتمد النظرية العلمية و تهتم بالعمل و الإنتاجية أكثر من العاملين في هذه الحالة ليس بالضرورة وضع

إدارات شؤون الموظفين والموارد البشرية في قمة الهرم الإداري، فليس المهم رفاهية العاملين و نفسيتهم و إشباع رغباتهم المهنية و الاجتماعية المهم هو الإنتاج و مستوى الإنتاجية و هذا عكس ما يحدث في المنظمات التي تؤمن بنظريات العلاقات الإنسانية و التفاعل الاجتماعي، و أن الفرد سوف يعطي أكثر في حال توفرت له الظروف المناسبة في العمل والاستقرار الوظيفي الاجتماعي. و حيث أن الموارد البشرية و إداراتها تخضع لعوامل عدة و ذلك لتحديد موقعها من التنظيم كذالك أشكال تنظيم إدارة الموارد البشرية هنالك عوامل عدة تحدد مسماه في المنظمة.

خامساً: وظائف ادارة الموارد البشرية

لكي تحقق المنظمة اهدافها لابد ان تمارس ادارة الموارد البشرية المتواجدة فيها وظائف اساسية تتعلق باستقطاب واختيار وتطوير وتعويض وصيانة وتقويم اداء الموارد البشرية مما يسهم في امتلاك المنظمة لقوة عمل ملائمة، اذ ان ادارة الموارد البشرية تنطوي على مهام عدة وانشطة ووظائف تصمم لتوفير الموارد البشرية حسب التخصصات المطلوبة في المنظمات وكذلك للمحافظة على الكفاءات وتنميتها وتحفيزها، بما يمكن المنظمة من بلوغ اهدافها بكفاءة وفاعلية، ويمكن تقسيم الوظائف التي تمارسها ادارة الموارد البشرية الى نوعين من الوظائف: الوظائف المتخصصة وتتمثل بتخطيط الموارد البشرية، والاستقطاب والاختيار، والتعويض، والتدريب، وتقويم الاداء، وتخطيط المسار الوظيفي، ومحاسبة المورد البشري. اما النوع الثاني من الوظائف فيسمى بالوظائف الادارية: وتتمثل بالأنشطة الخاصة بالتخطيط، والتنظيم، والقيادة، والتحفيز، والرقابة، والتي تمثل وظائف مدير ادارة الموارد البشرية. لذلك فان ادارة الموارد البشرية تعد الادارة المسؤولة عن تخطيط وتنظيم وتوظيف وقيادة ورقابة الموارد البشرية في المنظمة اضافة الى كونها مسؤولة عن تحقيق اهداف المنظمة بفاعلية من خلال ممارستها لوظائف التوظيف

والتعويض والتدريب. وسنعرض فيما يأتي اهم وظائف ادارة الموارد البشرية في المنظمات المعاصرة:

1. تحليل وتصميم الوظيفة: يشير التحليل إلى الطريقة التي تجمع بها المنظمة المعلومات حول الوظيفة ويدخل في تصنيف الأعمال إلي مجموعات متشابهة وبحسب المهارة التي تتطلبها كل وظيفة وهو بذلك يعد العملية النظامية لجمع المعلومات وإصدار الحكم بأهميتها ومدى ارتباطها بالوظيفة. كما يهدف إلى معرفة كل ما يتعلق بالوظيفة من حيث متطلباتها وخصائصها وطبيعتها ومن ثم تحديد واجبات الوظيفة والمهارات الواجب توافرها في شاغل الوظيفة. وهذا يعني ان التحليل يشمل نشاطين الأول يتعلق بوصف الوظيفة الذي يعني تحديد الواجبات والمسؤوليات والعلاقات وظروف العمل والمسؤوليات الإشرافية وعلاقتها بالأعمال الأخرى، والثاني يتعلق بتوصيف الوظيفة الذي يتولى تحديد المتطلبات البشرية والمهارات والمؤهلات المطلوبة والتي ينبغي توفرها في الشخص المتقدم للوظيفة. ويتم الحكم على المعلومات من قبل إداري الموارد البشرية فإذا كانت المعلومات جيده فإنها تثبت في الوصف الجديد للوظيفة، وتستند عملية تحليل الوظيفة إلى مجموعة من الخطوات الأساسية التي يتم الاستناد إليها لإجراء عملية التحليل متمثلة بتحديد الاستخدامات الأساسية للمعلومات المطلوبة التي تستخدم كأساس للقيام بكثير من أنشطة إدارة الموارد البشرية اهمها الاستقطاب والاختيار. إذ يوفر تحليل الوظيفة معلومات عن واجبات الوظيفة والخصائص الواجب توافرها في شاغلها وهذه المعلومات تستخدم كأساس في تقرير نوعية الأفراد الواجب الحصول عليهم وتعيينهم. والمكافآت اذ تستخدم المعلومات هنا في تقدير نوعية المكافآت التي تلائم طبيعة كل وظيفة. وتقييم الأداء ويتضمن مقارنة الأداء الفعلي لكل موظف بالمعايير الموضوعةمسبقاً. والتدريب اذ يتم استخدام المعلومات التي توفرها عملية تحليل الوظيفة هنا في تصميم

وتطوير البرامج التدريبية لأن هذا التحليل يُظهر مجموعة من المهارات المطلوبة، وضمان توزيع كل الواجبات بين الأفراد اذ يساهم تحليل الوظائف في توضيح الواجبات التي وزعت بين الأفراد وكذلك توضيح المهمات والواجبات غير الموزعة، وتحديد قرار القيام بعملية التحليل مع مراجعة المعلومات المطلوبة التي لها علاقة بالخلفية الثقافية للوظيفة لأن عملية الاختيار تعتمد بالصورة الأساسية على المعلومات المجموعة ومن ثم مراجعة المعلومات للوصول إلى وصف ومواصفات الوظيفة التي تعد الخطوة الأخيرة من عملية التحليل. ويجب أن تتم عملية تحليل الوظيفة بأسلوب منطقي يتبع ممارسات القياس السايكولوجي مع الانتباه إلى الكيفية التي تجري بها عملية التحليل ومن ثم مراجعة المعلومات الحالية وشرح العملية للمديرين والموظفين، ويعمل تحليل الوظيفة على تحديد العمق الوظيفي وتميز الوظيفة وهذا يعني أن يتم تحديث كل من وصف الوظيفة ومواصفات الوظيفة وبما يتلائم مع التغيرات الحاصلة ومن ثم تطوير وتحفيز الأفراد واختيار النماذج الخاصة بعملية التدريب والاعتماد على المعلومات الناتجة عن عملية التقييم، وتتباين أساليب جمع المعلومات حول تحليل الوظيفة، إذ يتطلب القيام بتحليل الوظيفة بذل جهود كبيرة للوصول الى النتائج المرجوة. ويتضمن تحليل الوظيفة القيام بتحديد أوجه الاستخدام للمعلومات التي يتم الحصول عليها ومن ثم تحليل وتقييم ومراجعة المعلومات المتوفرة عن الخرائط التنظيمية التي تُظهر كيفية تقسيم الأعمال التي تمارسها المنظمة وعلاقة الوظيفة بالوظائف الأُخرى داخل المنظمة، وتحديد خرائط العمليات التي تقدم صورة تفصيلية لكيفية تدفق العمل بصورة أوضح مما تقدمه الخارطة التنظيمية وصولاً إلى اختيار بعض المراكز الوظيفية بهدف تحليلها، وبعد ذلك القيام بجمع البيانات عن مختلف الأنشطة الوظيفية مع مراعاة مراجعة المعلومات بالتعاون مع شاغل الوظيفة والمشرف المباشر عليه وصولاً إلى

المرحل الأخيرة التي تتمثل بإعداد وصف للوظيفة وتوصيف لها الذي يلخص السمات والمهارات والمعارف الواجب توفرها في شاغل الوظيفة.

2. تخطيط الموارد البشرية: يعد تخطيط الموارد البشرية من اكثر النشاطات اهمية في ادارة المنظمات الحديثة وذلك لدوره الرئيسي في نجاحها وزيادة فعاليتها. ويعرف تخطيط الموارد البشرية على انه استراتيجية الحصول على الموارد البشرية واستخدامها وعرضها وتطويرها، وايضاً هناك من يعرفه على انه التنبؤ باحتياجات المنظمة من الافراد وتحديد الخطوات الضرورية لمقابلة هذه الاحتياجات من الخطط والبرامج التي تؤمن الحصول على الافراد في الوقت والمكان المناسبين للايفاء بهذه الاحتياجات، وتتجلى اهمية تخطيط الموارد البشرية كونه يساعد على تحديد وتخطيط احتياجات المنظمة المستقبلية من حيث الكم والنوع، كما يساهم في زيادة العائد على استثمارات المنظمة ويخفض الكلفة عن طريق الاستفادة المثلى من الموارد البشرية، فضلاً عن تهيئة المنظمة لمواجهة التغيرات في البيئة الداخلية والخارجية. ويظهر القوة والضعف في نوعية واداء العاملين مما يؤثر في النشاطات المتعلقة بالموارد البشرية كالتدريب والتطوير واشباع وتحقيق رغبات واهداف كل من المنظمة والفرد، وهناك مجموعة من العوامل التي من شانها التاثير في تخطيط الموارد البشرية ابرزها التغييرات الداخلية وهي عبارة عن مجموعة من العوامل المنظمية المتصلة بالبيئة الداخلية للمنظمة منها التغيرات المتعلقة باستراتيجيات المنظمة والتي تتمثل بالخطط طويلة الامد المتعلقة بالانتاج ومدى توسع الاسواق او الخدمات المقدمة مما يؤثر ليس فقط على عدد الافراد المطلوبة وانما على نوعية هؤلاء الافراد. اما المتغيرات الخارجية والتي تتجلى في التغيرات التي تحدث في البيئة المحيطة بالمنظمة ومنها التغييرات الاقتصادية المتمثلة بعمليات التنمية والتطوير الاقتصادي في بعض او كل القطاعات، والتغيرات الاجتماعية والسياسية والتشريعات والتي تتمثل

بتاثير الدولة على المنظمات الاقتصادية من خلال القوانين والتشريعات التي تلزم المنظمات بالنمو باتجاه معين في مجال التطوير واستثمار الموارد البشرية بالاضافة الى التاثير في المنظمات من حيث الارباح والضرائب المفروضة عليها والتسهيلات المقدمة اليها، والعوامل التكنولوجية ويقصد بها نوع وحجم التكنولوجيا المستخدمة في القطاع الذي تعمل ضمنه المنظمة والذي يمكن ان يؤثر على حجم الموارد البشرية المطلوبة وكذلك نوعيتها وبالتالي على برامج تدريب العاملين وتطويرهم، كما تؤثر التغييرات في قوة العمل ايضا على تخطيط الموارد البشرية ويقصد بها عرض العمل الداخلي فان أي تغير في عرض العمل الداخلي يؤثر في الحاجة الى الموارد البشرية ومن هذه التغييرات الاستقالة، والتقاعد والاجازات الطويلة وانهاء الخدمة. ولضمان نجاح تخطيط الموارد البشرية فانه لا بد توفر اسباب عدة من اهمها دقة اهداف المنظمة وربطها بانظمة الموارد البشرية واعمالها، وتوفر المعلومات والبيانات الدقيقة الخاصة بالقوة العاملة في المنظمة، ودعم الادارة العليا لعملية تخطيط الموارد البشرية، وارتباط تخطيط الموارد البشرية بوظائف ادارة الموارد البشرية الاخرى.

3. استقطاب الموارد البشرية: وردت تعاريف عدة للاستقطاب اذ عرف بالعملية التي تستخدمها المنظمة في معالجة النقص في احتياجات مواردها البشرية، كما عرف بعملية البحث والحصول على المرشحين المحتملين للوظائف بالعدد المطلوب وبالنوعية المرغوبة وفي الوقت المناسب بغية اختيار الاكثر ملائمة لشغل الوظائف الشاغرة. كما عرف بانه نشاط يعمل على التقاء العرض والطلب على العمالة، أي من لديهم وظائف شاغرة ومن يبحثون عن وظائف. وتتوقف عملية الاستقطاب عادة على حجم المنظمة، وإمكانيتها، وظروف سوق العمل، والجوانب الاقتصادية بصفة عامة، ومن جهة أخرى عرف الاستقطاب بانه عملية البحث عن افضل العناصر لشغل

الوظيفة مابين المتقدمين، ولا تعتمد ملاءمة الأشخاص للوظائف على توفير المؤهلات والقدرات المطلوبة للوظيفة عند المرشحين فقط، ولكنها تمتد لتشتمل على دوافعهم وطموحاتهم واهتماماتهم واستعدادهم للمساهمة في تحقيق اهداف المنظمة، ورغبتهم في الترقية، وتتجلى اهمية الاستقطاب في الحصول على موارد بشرية اعلى كفاءة من الموارد البشرية المتاحة في المنظمة لكبر حجم وعاء الموارد البشرية المتوفرة في سوق العمل، كما يسمح الاستقطاب الخارجي بأقامة علاقات تعاونية متعددة وامكانية تغير عادات تقليدية غير ملائمة للمنظمة، فضلاً عن الحصول على العمالة المؤقته التي يمكن الاستغناء عنها عند انتهاء الحاجة اليها ، مما يعطي مرونة اكبر في توفير احتياجا ت الموارد البشرية. وتهدف وظيفة الاستقطاب الى اجتذاب عدد كافي من المرشحين الملائمين بما يكفل سد احتياج المنظمة من الموارد البشرية، وتوفير اكبر قدر ممكن من المتقدمين الملائمين لملء الشواغر وبأقل الكلف، والاسهام في زيادة فاعلية عملية الاختيار من خلال التركيز على جذب واستقطاب الافراد الملائمين للوظائف، وبالتالي تقليل عدد الافراد الغير ملائمين للوظائف، والاسهام في تشكيل قوى عاملة ذات تأهيل وكفاية عالية، فضلا عن المساهمة في تقليل جهود وكلف اعداد البرامج التدريب والتنمية وتكوين قوة عمل ذات تأهيل وكفاءة عالية في المنظمة، و تتكون مصادر الاستقطاب من الاستقطاب الداخلي اذ تسعى المنظمة هنا إلى سد عجزها من الافراد عن طريق ترقية الافراد الحاليين الذي يعملون لصالحها لوظائف أعلى شرط أن تتوفر فيهم المؤهلات الضرورية لشغل المنصب، والاستقطاب الخارجي ويشير الى ملأ المناصب الشاغرة بالمنظمة من الموارد البشرية المتاحة في سوق العمل الخارجي، فضلاً عن الكليات والجامعات ومكاتب التوظيف العامة والخاصة، والإعلان في الصحف والمجلات، والاستقطاب الالكتروني.

4. اختيار الموارد البشرية: تتباين اراء الباحثين في تعريف الاختيار اذ عرف بانه العملية التي تهدف الى تحقيق التوافق بين متطلبات وواجبات الوظيفة وبين مؤهلات وخصائص الفرد المتقدم لشغل الوظيفة، كما عرف بانه الاجراءات المتعلقة بفحص وجمع المعلومات الكاملة عن المتقدمين للتوظيف ومن ثم اختيار الافراد الذين يحققوا الفوائد للمنظمة، وتعد عمليات الاختيار بمثابة اجراءات تستطيع من خلالها المنظمة تحديد المتقدمين من خلال المعرفة والمهارة والسلوكيات والسمات الاخرى التي من الممكن ان تساعد المنظمة على تحقيق اهدافها ، وتحظى عملية الاختبار بأهمية كبيرة في المنظمات جراء التطبيق السليم لمعايير وقواعد عملية الاختيار تستطيع المنظمة وضع الشخص المناسب في المكان المناسب، مما يحقق للمنظمة الاستقرار الوظيفي في العمل، وتضمن فاعلية نظام الاختيار للاشخاص اشباع الحد الادنى على الاقل من حاجاتهم الانسانية، اذ يوفر لهم الاجور العادلة التي تتناسب مع قدراتهم ومؤهلاتهم العلمية، كما يحقق اختيار الشخص المناسب للوظيفة للمنظمة إنتاجيه اعلى، ويقلل من حوادث العمل، ويساهدها على تقليل كلف التدريب. وهناك مجموعة من الاختبارات التي يمكن للمنظمة اعتمادها عند اختيار الموظفين من ابرزها اختبارات الذكاء واختبارات القدرات العقلية الخاصة واختبارات القدرات الحركية والبدنية وقياس الشخصية والاهتمامات واختبارات الانجاز واختبارات العمل ونماذج المحاكاة والاختبارات الموضوعية. وتعتمد المنظمة على مجموعة معايير عند اختيار عامليها من اهمها ان تتوفر لدى الفرد المهارات المطلوبة للمنظمة، وان يكون من اصحاب الخبرة في مجال الوظيفة، وان يكون المستوى التعليمي للموظف المرتقب مناسبا للمجال الوظيفي، وملائمة الصفات الشخصية التي يمتلكها الفرد لطبيعة العمل.

5. تدريب الموارد البشرية: لقد تباينت المفاهيم الفكرية والفلسفية بشأن تحديد مفهوم واضح ودقيق يمكن إن يتفق عليه مختلف المفكرين والباحثين والاختصاصيين في هذا الحقل العلمي والتطبيقي الذي يحتل مكانة مميزة في تطوير المنظمات الإنسانية المختلفة، إلا أن هذا التباين والتنوع في المفاهيم لم يكن ليمتد إلى المضمون الحقيقي لمفهوم التدريب وإنما اقتصر هذا التباين في النواحي الشكلية فقط. وهناك تعاريف مختلفة للتدريب، اذ عرف التدريب بانه الجهد المخطط من قبل المنظمة لتسهيل تعلم العاملين القدرات المتعلقة بالوظيفة، والتي تتضمن المعرفة، والمهارات والسلوك الحرج لنجاح أداء الوظيفة، وعرف بانه البرامج التي يصممها الخبراء والمستشارون لتقديم برامج تدريب رسمية تصمم لاعداد الافراد التي ترغب المنظمة تعيينهم في وظائف محددة، كما عرف بانه ممارسة تستخدمها المنظمة لغرض رفع كفاءة الأفراد ومعارفهم ومهاراتهم واتجاهاتهم نحو أنشطة معينة ويجب على المنظمة أن تحدد احتياجات المرؤوسين للتدريب وان تستخدم الأساليب والطرق المناسبة وأن تقيم فعالية هذا التدريب ، ومن جهة اخرى عرف التدريب بانه العملية التي يتم من خلالها اكتساب الافراد للمعرفة والمهارات والخبرات والمواقف التي يحتاجونها لاداء وظائفهم بشكل جيد ولانجاز اهداف منظمتهم، وتعريف اخر يركز على المهارة والسلوك اذ عرف بانه النشاط المستخدم لتعليم الافراد المهارة العملية والسلوك المطلوب في اي وظيفة. وتتجلى اهمية التدريب من خلال دوره في زيادة الإنتاج وتحسين الأداء النوعي على المستوى المنظمي سيما وان المهارات التي يحققها التدريب تساهم بشكل فعال في تحسين الأداء الفردي للعاملين، كما يسهم البرنامج التدريبي الفعال في زيادة الروح المعنوية للأفراد العاملين ويزيد من كفاءاتهم وتحسين أدائهم مما ينعكس على الأبعاد المعنوية لديهم، ويعد التدريب من الوسائل الايجابية في إعداد وتأهيل قوى بشرية قادرة على أن تشغل وظائف

جديدة داخل المنظمة، كما يسهم التدريب في ترشيد القرارات الإدارية ورفع مستوى أدائها بكفاءة وفعالية، وبالتالي في استقرار العجلة الإنتاجية بصورة شاملة إذ أن الأفراد المدربين بكفاءة وفعالية غالبا ما يقومون بأداء أعمالهم بالشكل السليم مما ينعكس على الأداء العام على المنظمة بشكل ايجابي، وبالتالي الحفاظ على الوضع التنافسي. والتوكيد على إن ثقافة المنظمة تركز على الإبداع والتعلم. وتم تحديد عدد من انواع التدريب منها التدريب العابر الذي يدرب فيه كل اعضاء الفريق على فهم وممارسة كل المهارات والمهام. والتدريب المنسق الذي يدرب الفريق على كيفية تقاسم المعلومات والقرارات في سبيل تعظيم اداء الفريق، وتدريب قائد الفرق الذي يشير الى تدريب مدير او قائد الفريق، وتدريب **Six Sigma** اذ تشير الى تزويد العاملين بالادوات التي تساعدهم على تقليل كلف والعيوب في مهامهم الى ادنى درجة ممكنة. ويمكن تحديد اهم الخطوات التي تمر بها عملية التدريب والتي تبدا بتحديد الاحتياجات التدريبية وتتمثل في تحديد مهارات الاداء الوظيفي لتحسين الاداء والانتاجية وتحديد الافراد الذين بحاجة للتدريب للتاكد من ملائمة البرنامج لمستوى تعليمهم وخبراتهم ومهاراتهم وتوجهاتهم. وبعدها يتم تحديد مدى جاهزية العاملين للتدريب اي معرفة مدى رغبة وامكانية العاملين للنجاح في تعلم محتوى البرنامج التدريبي. ثم يتم بعدها تصميم العينات التدريبية اي جمع الاهداف الارشادية والوسائل والوسائط ووصف وتسلسل المحتوى والامثلة والتمارين والانظمة في منهج يدعم نظرية تعليم الكبار. وبعدها يتم اختيار واختبار صحة البرنامج التدريبي اي ادخال وتصحيح البرنامج امام الحضور وتصميم المراجعات النهائية على اساس نتائج محددة لضمان فعالية البرنامج. ثم يتم التنفيذ اي التطبيق الفعلي للبرنامج التدريبي سواء كان في الوظيفة نفسها او في صفوف التدريب او ورش العمل والتي تركز على المعرفة والمهارات ومحتوى

التدريب. كما من الضروري على المنظمة ضمان تحويل التدريب الى الوظيفة الذي يشير الى استخدام المهارات والامكانيات والسلوكيات المتدرب عليها في الوظيفة. واخيراً تاتي مرحلة التقييم والمتابعة وفيها يتم تقييم البرنامج التدريبي من خلال التفاعل اي تفاعل المتدربين مع المدربين والتعليم اي قياس ما تعلموه المتدربين والسلوك والنتائج النهائية للبرنامج التدريبي. وهناك عدد من المبادئ التي يجب ان يقوم عليها تدريب الموارد البشرية منها تدرج العملية التدريبية وتوزيع التدريب على مراحل معينة، وربط حضور البرامج التدريبي بحوافز معينة، واشتراك المدرب للمدربين بفاعلية وتشجيعهم على تبادل الخبرات والكشف عن المشاكل في العمل، والاهتمام بعملية اختيار المشاركين في البرامج التدريبية، وربط التدريب بحاجات العمل الحقيقية، وتوفير بيئة مناسبة يستطيع فيها المتدربون تطبيق ما يتعلموه من خلال التدريب في مجال العمل، وتشجيع المتدربين على التعلم المتبادل وتبادل الخبرات فيما بينهم، ومراعاة الفروق الفردية بين المتدربين.

6. تقييم اداء الموارد البشرية: نال موضوع تقييم الاداء اهتمام العديد من الكتاب والباحثين وهذا ما تجلى في العديد من البحوث والدراسات التي اثارت الجدل والنقاش بشأنه إذ عبر بعض الباحثين عن شكوكهم بصحته وموثوقيته، في حين ذهب آخرين إلى عده اداة فاعلة بيد ادارة الموارد البشرية. اما بشأن الدلالة الاصطلاحية لعملية تقييم الاداء، قد تسعفنا توجهات الباحثين في الفكر الاداري لرسم تلك الدلالة، اذ تباين الباحثين في تعريفهم لمفهوم تقييم الاداء وذلك حسب توجهات كل منهم اذ عرف بانه العملية المنظمة التي تهتم بجمع المعلومات وتحليلها لغرض تحديد درجة تحقق الأهداف واتخاذ القرارات بشأنها ولمعالجة جوانب الضعف وتعزيز جوانب القوة فيها، كما عرفت عملية تقييم الاداء بانها تحديد مستوى الاداء لواقع معين في ضوء معايير ونماذج محددة، وعرفت بانها عملية قياس الاداء وتقيمه

للتاكد من تحقيق الاداء المستهدف ويتضح من ذلك ان عملية تقييم الاداء هي جزء من عملية ادارة الاداء، ومن خلال تحديد اهداف تقييم الاداء عرف بانه العملية التي تقوم المنظمة بموجبها بتقييم الرؤساء المباشرين بهدف التعرف على الكفاءة العامة للعاملين ولغرض التعرف على أوجه التطور في الأداء، كما عرف بانه عملية تقييم اداء العمل لكل فرد لكي يتم اتخاذ القرارات الموضوعية المرتبطة بالفرد. وبشكل اكثر تفصيلا عرف تقييم الاداء بانه قياس اداء العاملين وسلوكهم وتقييمها في اثناء العمل، وذلك عن طريق الملاحظة المستمرة والمنتظمة لهذا الاداء والسلوك وتحديد نتائجها، وذلك خلال مدد دورية محددة مسبقا، اذ يجري في نهاية الامر تقدير جهد كل فرد يعمل في المنظمة، وكفاءته ونشاطه وسلوكه بشكل موضوعي وعادل وبدون تحيز وبالتالي لتجري في النهاية مكافأة الفرد بقدر ما يعمل وينتج. ولتحديد نقاط الضعف في اداءه وسلوكه للعمل على تلافيها مسبقا، وتمكنه من أداء عمله بفاعلية اكثر، وذلك من اجل مصلحته، ومصلحة المنظمة التي يعمل فيها خاصة والمجتمع عامة. وتتجلى اهمية عملية تقييم الاداء كونه يساعد على توجيه الادارة العليا الى مراكز المسؤولية التي تكون اكثر حاجة الى الاشراف، وترشيد الطاقة البشرية في المنظمة للمستقبل اذ يتم ابراز العناصر الناجحة وتنميتها وكذلك العناصر غير المنتجة التي يتطلب الامر الاستغناء عنها، ومساعدة مدراء الاقسام على اتخاذ القرارات التي تحقق الاهداف من خلال توجيه نشاطاتهم نحو مجالات التي تخضع للقياس والحكم، وعموما لا يمكن ايجاد منظمة تمارس نشاطها دون صعوبات طوال مدة حياتها وهو ما يدفع بالمتعاملين مع المنظمة بالبحث عن مصادر هذه الصعوبات وهذا ما يهدف اليه عموما التقييم. وتمتاز عملية تقييم الاداء بمجموعة من الخصائص منها انها عملية تقييم وتقدير للمنظمة والمستمرة للفرد بالنسبة لانجاز الفرد في العمل وتوقعات تنميته في المستقبل، وتهتم بمعرفة جوانب الضعف والقوة

في نشاط الفرد. وبقياس كفاءة العاملين، وهي عملية دورية ومستمرة ومنظمة، ونتائج عملية تقييم الاداء يبنى عليها قرارات وظيفية مختلفة. وتوجد مجموعة من الاساليب التي من الممكن ان تقوم المنظمة باستخدامها في تقييم اداء الافراد العاملين لديها ابرزها طريقة الإدارة بالأهداف ويصلح هذا الأسلوب لتقييم أداء الرؤساء والمشرفين في المنظمة، لكن هذا الأسلوب يحتاج إلى وقت طويل وجهد كبير نسبيًا. وطريقة المقارنة الزوجية بين العاملين حسب مستوى أدائهم: ويحتاج هذا الأسلوب إلى وقت طويل وجهد كبير كلما ازداد عدد العاملين الذين تجرى بينهم المقارنة من حيث مستوى الأداء. وطريقة تقييم المجموعة أو الأقران لأداء الفرد إن هذا الأسلوب لا يضمن الموضوعية في عملية التقييم، فقد تتدخل اعتبارات شخصية في تقييمهم لمستوى أداء زميلهم في العمل. وطريقة الاختبارات الدورية للحكم على مدى كفاءة العاملين في النهوض بأعباء عملهم الحالي، أو مدى صلاحيتهم للترقية أو النقل إلى وظائف أخرى .وهذا الأسلوب لا يصلح للكشف عن صفات العاملين وقدراتهم الذاتية المتعلقة أساساً بشخصيتهم. وطريقة مقارنة الأداء الفعلي للعاملين بالمعايير أو المعدلات الموضوعة للأداء التي تحدد وحدات العمل اللازم إنجازها بمستوى معين من الجودة في وحدة زمنية معينة(ساعة، يوم، أسبوع، شهر)، إن استخدام هذا الأسلوب يغفل الخصائص الشخصية للعاملين والمتصلة بأعمالهم والمؤثرة فيها. وطريقة إعداد التقارير الدورية عن أداء العاملين والكشف عن مدى كفاءة العاملين في أدائهم لأعمالهم في ضوء معايير هذا الأداء، إلى جانب الصفات الشخصية لشاغلي الوظائف، مثل البداهة والمواظبة والحماس والتعاون وغيرها. والطريقة الوصفية لتقييم الأداء، وذلك بأن تحدد عناصر التقييم، ويقدر مستوى أداء الفرد بتحديد مستوى أدائه بالنسبة لكل عنصر من هذه العناصر، وفي النهاية يكون التقدير الكلي لمستوى أداء الفرد هو ذاته مستوى

الأداء الغالب في مختلف عناصر التقدير. والطريقة الكمية لتقييم الأداء وتستخدم بهذه الطريقة درجات حسابية، وذلك بأن يحدد لكل عنصر من عناصر التقييم، عدد من النقاط يمثل وزن العنصر، ويقدر مستوى أداء الفرد بتحديد مستوى أدائه بالنسبة لكل عنصر على حدة، ثم يحدد التقدير الكلي لمستوى أداء الفرد، في ضوء ما حصل عليه من نقاط في عناصر تقييم الأداء المختلفة. ويتم تقييم أداء العاملين باستخدام معايير محددة يستند إليها في الحكم على صلاحية السلوك والكفاءة الأدائية للعاملين، ويقصد بمعايير الأداء الأساس الذي ينسب إليه الفرد وبالتالي يقارن به للحكم علية أو هي المستويات التي يعد فيها الأداء جيدا ومرضيا، ويشترط أن تصاغ هذه المعايير بمشاركة العاملين مما يرفع من إخلاصهم وولائهم للمنظمة وكذلك أدائهم وتنقسم معايير الأداء إلى نوعين المعايير الذاتية (السلوكية) وتشمل الصفات والمميزات التي يجب أن تتوفر في العامل وتختلف طبقا للفروقات بين الوظائف. والمعايير الموضوعية (معدلات الأداء) التي تعبر عن المقومات الأساسية التي تستلزمها طبيعة العمل مثل كمية الإنتاج، وجودة المنتج، فهي تعبر عادة عن حجم المخرجات، جودة المخرجات والزمن المحدد للإنجاز، ويفضل البعض تسمية هذه المعايير بمعدلات الأداء وتجدر الإشارة إلى ضرورة استخدام المعايير السلوكية والموضوعية معا في تقييم الأداء لتكون النتائج أكثر دقة، حيث هناك بعض الأعمال يصعب استخدام المعدلات في قياسها والعكس صحيح، بينما هناك أعمال يستحسن استخدام النوعين معا.

7. تعويض الموارد البشرية: هناك تباين واضح في اتجاهات الباحثين والكتاب في تعريف الاجور، اذ عرف الاجر من ناحية نقدية بانه مقدار ما يحصل عليه الموظف من مبالغ نقدية مقابل ما يقوم به من اعمال، ومن ناحية الاجر الحقيقي عرف بانه مقدار السلع والخدمات التي يستطيع الموظف ان يشتريها لاشباع حاجاته المتعددة بواسطة الاجر النقدي، كما عرف بانه الاجر المعتمد

على المعرفة بانه يتضمن تعويض العاملين لقاء تعلم اشياء معينة، وكذلك عرفوا الاجر السري الذي يتضمن تعويض الافراد الذين يعملوا في منظمات اخرى وبشكل سري، ومن جهة اخرى عرف الاجر بانه مقدرة جوهرية تستخدمها المنظمة للتاثير على اداء الافراد ومصممه بشكل اساسي لتعزيز العمل التعاوني ونتائج فرق العمل، وبذات الاتجاة عرفت الاجور كاجر متغير الذي يعني الدفع الى معدل الانتاج غالبا ما تدفع بشكل دفعات سابقة، وتتضمن عملية تحديد الاجور التي تقدمها المنظمة للافراد العاملين تصميم نظم الأجور والمكافآت التي تضمن العدالة لكل عامل، وتحديد طبيعة الحوافز وبرامج الخدمات وألمزاياه للعاملين، وتوفير المعلومات اللازمة للإدارة في بناء تقييم الأداء للعاملين. كما ان الحاجة الى تحقيق العدالة من العوامل الحاكمة في تحديد معدلات الاجور، وبصفة خاصة كل من العدالة الخارجية التي يجب تحقيقها من خلال مقارنة معدلات الاجور بالمنظمة بنظيرتها السائدة في المنظمات الاخرى، اما العدالة الداخلية فتتحقق من خلال مراعاة ان يحصل الفرد على اجر يعادل ما يحصل عليه الاخرين بالمنظمة والذي لديهم نفس مستوى المهارة والخبرة ومستوى التاهيل ويؤدون نفس الوظيفة، ويمكن تحقيق العدالة الداخلية والخارجية عند وضع معدلات الاجور من خلال اجراء مسح شامل للمرتبات التي يقدمها اصحاب العمل الاخرى لنفس الوظائف (تحقيق العدالة الخارجية)، وتحديد القيمة النسبية لكل وظيفة بمنظمتك من خلال اجراء تقييم الوظائف (لضمان تحقيق العدالة الداخلية)، وتجميع كل مجموعة من الوظائف المتشابهة في فئات اجرية متساوية، وتسعير كل فئة اجرية باستخدام منحنيات الاجور، ووضع معدلات ملائمة للاجور. ويمكن تقسيم الاهداف التي تحاول المنظمة تحقيقها من خلال نظم الاجور التي تعتمدها في الدفع للعاملين الى الاهداف الاجتماعية تتمثل في التامينيات ضد المرض والحوادث

والاعاقة والتقاعد، وقد تزايدت اهمية هذه الخدمات بانتقال المجتمعات من زراعية الى صناعية تسعى الى تطوير التكنولوجيا والحفاظ على قوة العمل في الصناعات المختلفة. والاهداف التنظيمية اذ تهدف المنظمة الى تحقيق اهداف عدة عندما تقدم الفوائد والخدمات الى الافراد العاملين منها الاحتفاظ والابقاء على الافراد العاملين، والحفاظ على مستوى الافراد اقتصاديا، بما يتناسب مع الظروف الاقتصادية والاجتماعية، وتقديم الضمانات اللازمة للافراد العاملين ضد المرض والعجز وغيرها، وتقليل معدلات الدوران والاجهاد، ورفع الروح المعنوية للافراد العاملين، واخيراً الاهداف الفردية حيث غالبا ما يبحث الافراد العاملين عن المنظمات التي تقدم اليهم الفوائد والخدمات، بسبب انخفاض كلف هذه الفوائد والخدمات للافراد العاملين قياسا بكلفتها الحقيقية اذا حصل الافراد من الخارج نظر الى ان معظم المنظمات تدفع بعض او كل هذه الكلف، اضافة الى ذلك فان الافراد العاملين يرغبون بالحماية الاقتصادية من مخاطر ارتفاع الاسعار نظرا الى ان هذه الفوائد والخدمات لا تتاثر بدرجة كبيرة بارتفاع الاسعار. وتقسم الاجور التي تقدم المنظمات للافراد العاملين فيها الى عدة انواع اهمها اجور دورية وغير دورية. فالاجر الدوري هو الاجر الذي يحصل علية العامل بصفة متكررة عبر مدد دورية مثل الاجر الاساسي، بينما الاجر غير الدوري فهو الاجر الذي يدفع الى العامل على مدد زمنية لا تتفق مع دورية الاجر ولا يمثل مقابل صريح للوظيفة مثل منح الاعياد والمكافات السنوية. واجور حقيقية واخرى اسمية. الاجر الاسمي هو المقابل النقدي او المالي الذي يحصل عليه العامل جزاء عمله، اما الاجر الحقيقي فهو المنفعة المادية التي يمكن ان يحققها العامل بواسطة المقابل النقدي الذي حصل عليه جزاء عمله. واجور نقدية واخرى عينية. ويتكون الاجر النقدي من جزئين جزء ثابت يدفع بشكل دوري وجزء متحرك او متغير يدفع وفق ظروف العمل

والجهد المبذول من طرف العامل، اما الاجر العيني فيتمثل في المقابل المعنوي الذي يحصل عليه العامل من الوظيفة التي يشغلها أي انه يرتبط بالحاجات المعنوية للعامل ومن خلال هذا الاجر يمكن ان يحسن العامل في ظروف معيشته مثل الحصول على موقع وظيفي يتوافق مع رغبة العامل وايضا الخدمات الاجتماعية التي تقدمها المنظمة للعامل مجانا او بمقابل رمزي مثل السكن والصحة ومرافق الترفيه. وهناك مجموعة من العوامل التي تؤثر على الكيفية التي تحدد بموجبها المنظمات الاجور للعاملين فيها منها مستوى الاداء اذ يتحدد اجر العامل حسب مساهمته في العمل وحسب ما يحققه من نتائج. والجهد المبذول في العمل أي تحديد الاجور حسب الجهد الذي يبذله العامل ممثلا بساعات العمل وصعوبته وغيرها. والاقدمية وتعني ان تختلف الاجور حسب عدد السنوات الخدمة التي امضاها الموظف في العمل. والمهارة أي تحديد الاجور على اساس المهارات التي يكتسبها العامل بحيث يزيد اجر العامل مع كل مهارة جديدة يكتسبها. وصعوبة العمل وهنا يتم تحديد الاجور حسب ظروف العمل والوقت الذي يقضيه العامل في المنظمة والادوات المستخدمة في تنفيذ المهام المختلفة وكذلك طبيعة البيئة التي يعمل فيها الموظف. ودرجة المسؤولية أي قيام المنظمة بتحديد الاجور حسب درجة المسؤولية التي يتحملها العامل والتي تتطلب منه اتخاذ القرارات الحاسمة فكلما زادت المسؤولية تزداد الاجور أي وجود علاقة طردية بينهما. وكلف المعيشة اذ لا يمكن اغفال كلف المعيشة كاساس لتحديد الاجور اذ ان الارقام المطلقة للرواتب والاجور لا تعني الكثير، اذا ما اخذت بمعزل عن كلف المعيشة. وندرة الموارد البشرية اذ تتقاضى القوى العاملة النادرة والتي يزيد الطلب عليها اجور اعلى من تلك التي لا تطلب في سوق العمل. ومدى الارباح التي تحققها المنظمة اذ تعتبر المنظمات التي تحقق ارباح عالية اقدر على دفع اجور اعلى من غيرها من المنظمات الاقل

ربحية. وقوة نقابات العمال او الموظفين اذ كلما انـتظم العـمال والمـوظفين في هيئـات نقابيـة كانت الاجور التي يتقاطونها اعلى.

8. صيانة الموارد البشرية والمحافظة عليها: ان مهمة الحفاظ على الموارد البشرية التـي تعمـل بهـا أي منظمة تعدّ من المهام الرئيسة لها. فالحوادث التي يتعرض لها الأفراد العـاملون في المنظمـة تؤدي الى تحديد نشاط المنظمـة، ومـن ثـمّ تحملهـا خسـائر وكلـف باهظـة، مـما يـدفع هـذه المـنظمات الى الأهـتمام بالرعايـة الصـحية للعـاملين فيهـا. وتتـأثر الوظـائف المتعلقـة بالصـحة والسلامة، والأمن الصناعي للعاملين باهتمام كبير في المنظمات الحديثة سواء كانـت خدميـة أم إنتاجية، عامة أو خاصة. ويرجع ذلك الى أن الموارد البشرية هي أفضل وأهم المـوارد للمنظمـة التي لا يمكن الإستغناء عنها. ومن ثمّ تكون المحافظة على هذه الموارد من واجب إدارة المـوارد البشرية في إعداد وتنفيـذ بـرامج المحافظـة الإنسـانية. وتعـرف الصـحة بانهـا خلـو الفـرد مـن الأمراض العقلية والجسدية. اما السلامة فيقصد الأنشطة الهادفة الى حماية الموارد البشرية من إصابات العمل المهنية، وكذلك حماية كل ممتلكات المنظمة من الدمار بسبب حـوادث العمـل والأمراض المهنية. لذا فان برامج الصحة والسلامة كفيلة بالمحافظة على الحالة المادية والمعنوية للعاملين، وتحسين اتجاهاتهم نحو عملهـم والمنظمـة. ولقـد تزايـد الأهـتمام في الآونـة الأخـيرة بالصحة العقلية والنفسية للأفـراد العـاملين وخصوصـاً في المـنظمات الصـناعية، فقـد أوضـحت العديـد مـن الدراسـات والأبحـاث أن السـبب الـرئيس وراء إصـابة الأفـراد بـالأمراض النفسـية والعقلية هو القلق والتوتر النـاجمين مـن ظـروف وبيئـة العمـل بالدرجـة الأسـاس الى جانـب الظروف الأجتماعية الاخرى. اما الامن الصناعي فهو عبـارة عـن تـوفير بيئـة آمنـة وخاليـة مـن العوامل التي تؤدي الى أسباب الخطر التي يتعرض له الأفراد العـاملون في المـنظمات. ويهـدف الأمن الصناعي الى توفير وسائل الأمن والصحة والوقاية في مكان العمل بالطريقة التـي تحمـي

الأفراد العاملين من أخطار العمل وظروفه، وكذلك توعية الأفراد العاملين وتشجيعهم على المحافظة على أنفسهم من خلال إتباع شروط وتعليمات الأمن الصناعي، فضلاً عن علاج وتأهيل ورعاية العامل الذي يصاب بحادث في أثناء العمل. وكل هذه الانشطة من شانها تعزيز قدرة المنظمة في المحافظة على مواردها البشرية وبشكل خاص الكفوءه ذات المقدرات النادرة.

9. تخطيط المسار الوظيفي: يعتبر تخطيط المسار الوظيفي من المسؤوليات الأساسية لادارة الموارد البشرية. ويعبر هذا المفهوم عن دور الإدارة في التوفيق بين أهداف الفرد وأهداف المنظمة، بما يساهم في زيادة ولائهم وتحقيق الأهداف التنظيمية، وهناك صلة وثيقة بين سعيه لتحقيق طموحاته وأهدافه الخاصة وبين أهداف المنظمة التي يعمل فيها ويتطلب ذلك من المنظمة أن توضح لموظفيها مسئولياتهم في تحقيق هذه المهمة. كما يتوجب على كل موظف أن يتعرف على اهتماماته وقيمه ومهاراته، وأن يحدد أهدافه وخططه للبحث عن الفرص المتاحة في التنظيم لتحقيق تلك الأهداف، والتحدث مع رؤسائه عن أية مشكلات يواجهها في هذا السبيل. أما على مستوى الرؤساء فعليهم أن يعرفوا أن من صلب مسئولياتهم تنمية ودعم المرؤوسين لتحقيق أهدافهم في العمل، بما يتفق مع أهداف المنظمة، من خلال مناقشة ما يعترضهم من مشاكل للتوصل الى الحلول المناسبة. وعلى مستوى المنظمة ذاتها فأن من الضروري أن تنشر رسالتها ورؤيتها وفرص التدريب والتطوير والخيارات الوظيفية المتاحة، وبشكل أكثر تحديداً يمكن لمنظمات الأعمال أن تمارس عدة مهام في هذا المجال أهمها مساعدة الأفراد على التكيف مع متطلبات العمل الجديدة، ومحاولة توفير فرص عمل تستثير الدافعية لدى العاملين. وأعداد أوصاف وظيفية دقيقة تتوافق بشكل دقيق مع متطلبات العمل بما يوفر فرص استقرار وظيفي للعاملين فيها، وتوفير فرص لاكتساب الموظفين خبرات متنوعة وتعريضهم لمجالات عمل

مختلفة، وتقييم الأداء بشكل موضوعي وعادل. وهناك عدة أهداف لعملية تخطيط المسار الوظيفي يمكن إيجازها بإن الأفراد يتغيرون بمرور الزمن ومن الطبيعي أن تتغير احتياجاتهم واهتماماتهم وفقا لذلك بالمثل، كما ان المنظمات تغير من اتجاهاتها ومن ثم تعدل استراتيجياتها لتحقيق التوافق مع هذه التغيرات، وعليه إذا كان وجود الأهداف يعتبر ضروريا، فان إظهار قدر من المرونة بشأن كيفية تحقيقها يعتبر متطلبا لتحقيق الفعالية والنجاح، وذلك من خلال تخطيط المسار الوظيفي الذي يسمح بالتوفيق بين الاحتياجات التنظيمية والفردية بالطريقة التي تساهم في تحقيق رضا العاملين وتحقيق الأهداف الإستراتيجية لهم في ذات الوقت. كما يساهم تخطيط المسار الوظيفي في تقويم قدرات الأفراد ومهاراتهم، وبالرغم من أن نظام تقارير الأداء يمكن أن يعطي بعض المعلومات المفيدة في هذا المجال، إلا أن ما يشوب هذه التقارير من أوجه قصور بسبب بعض نواحي التحيز وعدم الموضوعية، جعل الكثير من المنظمات تفكر في أساليب علمية أخرى للتقويم الموضوعي يمكن الاستفادة منها. وتطوير سياسات إدارة الموارد البشرية المطبقة حاليا في المنظمة، ذلك أن تصميم برنامج متكامل لتنمية المسارات الوظيفية يحتاج إلى إدخال بعض التعديلات على السياسات الحالية للموارد البشرية أو وضع سياسات جديدة خاصة في مجالات النقل، والترقية، والتحفيز، والتدريب والتقييم لضمان نجاح البرنامج. فضلاً عن تحقيق التنسيق والتكامل في نظام الموارد البشرية بالمنظمة، حيث يضمن التخطيط الفعال للمسارات الوظيفية للأفراد التعامل مع كافة وظائف إدارة الموارد البشرية وفق مدخل النظم، اذ يتعذر الاستفادة من مزايا تخطيط المسار الوظيفي دون وجود ممارسات إدارية سليمة في مجالات إنشاء فرص عمل والبحث عن الكفاءات المتميزة، ووضع نظم ولوائح مرنة وموضوعية لأعمال التعيين والرواتب والمكافآت وغيرها من سياسات التوظيف واستثمار الموارد البشرية. ويهدف الفرد أساسا من

تخطيط مساره الوظيفي لتحقيق التوازن الصحيح بين الوظيفة والمنظمة والعائلة والأصدقاء والاستمتاع بالحياة وأيضا تحقيق الوضع الاجتماعي المرموق الذي يحصل عليها من خلال أعمال تخرج عن نطاق وظيفته. وتسهم سياسة تخطيط المسار الوظيفي على حرص أفرادها لتحقيق التميز وبالتالي تكوين دافع قوي لتحديث وتطوير قدراتهم ومهاراتهم واكتساب كل ما هو جديد في مجال مهنته أو وظيفته ولتقديم أفكار غير تقليدية لخدمة المنظمة.

سادساً: قرارات ادارة الموارد البشرية

هناك العديد من القرارات التي تقوم ادارة الموارد البشرية باتخاذها في المنظمات المعاصرة، وقد صفنها الباحثين على وفق تصانيف عدة وذلك على وفق اتجاهاتهم وآرائهم المختلفة وكما يأتي:

1. القرارات التنظيمية: تتميز بأنها ذات صلة بعمل المنظمة ونشاطها، ويمكن أن تتخذ من قبل المدير بحكم السلطة الرسمية التي تتمتع بها، ويستطيع المدير تفويض اتخاذها إلى مرووسيه.

2. القرارات الشخصية: هذه القرارات تتعلق بالمدير بصفته شخصاً عادياً وليس بصفته عضوا في المنظمة وهي لا تفوض وقد تنعكس أثارها على المنظمة.

اما العالم (Simon) فقد صنفها إلى قرارات مبرمجة (روتينية) وغير مبرمجة (غير روتينية):

1. القرارات المبرمجة (الروتينية): هي قرارات ذات طبيعة روتينية وتعالج مشكلات مألوفة وسهلة التحديد والتحليل والمدير لا يحتاج إلى جهد ووقت وتفكير فهو يعتمد على الإجراء والقاعدة والسياسة، فالإجراء هو سلسلة من الخطوات المترابطة مثل إجراءات التوظيف، والقاعدة سهلة التطبيق وثابتة مثل القواعد التي تطبق على الأفراد العاملين الذين يتغيبون عن العمل، والسياسة تضع مؤشرات لصانع القرار مثل سياسة التوظيف من الداخل أو الخارج.

2.القرارات غير المبرمجة (غير الروتينية): تعد هذه القرارات فريدة في طبيعتها وضرورية بسبب ظهور بعض المواقف المتوقعة والمتاحة، ونجد المدير وفق هذه القرارات يستخدم الحكم والتقدير لاختيار بديل من البدائل المتاحة وبذلك تتحدد فعاليته، فضلا عن ذلك فهي قرارات تؤدي إلى نتائج كبيرة وبعيدة المدى عن المنظمة، وأنها ذات تأثير اكبر في المنظمات مقارنة بالقرارات المبرمجة.

كما وتصنف القرارات من حيث المدى الزمني إلى ثلاثة أنواع هي:

1. القرارات الاستراتيجية: وهي قرارات بعيده المدى في محتواها وممثله لسلوك الإداري في محاولتها لتحقيق أهداف المنظمة، وهي تعالج المشكلات المعقدة المتصلة بالأهداف، ولها صله الدوام والالتزام بها لمدد طويلة وتحتاج تلك القرارات في اتخاذها إلى دراسة وتحليل كافيين، وهيمنة اختصاص الإدارة العليا والوسطى:

2. القرارات التشغيلية: وهي قرارات نمطية متكررة كأنشطة يومية مستمرة لمدة زمنية قصيرة، وان اتخاذها لا يحتاج إلى جهد كبير بل هي تطبيق لسياسات المنظمة وقواعد العمل فيها.

3. القرارات التكتيكية: وهي قرارات ذات مدى زمني متوسط، وتعد في محتواها مرحلة ضمن حلقة تؤدي إلى تنفيذ القرار من خلال سلسلة أفعال تضمن فيها تدفق العمل والمعلومات وهي تتسم بدرجة من التأكد.

ويتفق عدد من الباحثين على تصنيف آخر للقرارات منهم إلى قرارات فردية وجماعية.

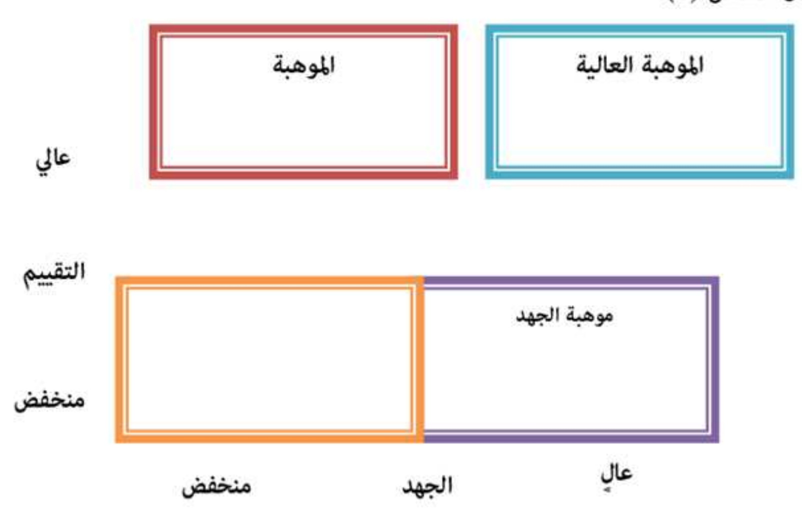
1. القرارات الفردية: وهي القرارات التي ينفرد المدير باتخاذها دون أن يشارك أو يتشاور مع المعنيين بموضوع القرار، فهو الذي يكتشف المشكلة ويجمع المعلومات ويقيم البدائل ثم يحدد اختياره، ويمثل هذا النوع من القرارات الأسلوب البيروقراطي.

2. القرارات الجماعية: هي ثمرة جهود المرؤوسين ومشاركتهم المرؤوسين بوصفهم أعضاء في فرق أو جماعات صنع القرارات بغيه ضمان التنفيذ الامثل للقرارات التي تم التوصل إليها.

سابعاً: مفهوم الموهبة

هناك تباين واتجاهات مختلفة في تحديد مفهوم الموهبة، فالموهبة كمصطلح أخذت من الفعل (وَهَبَ) كما وردت في معاجم اللغة العربية أي أعطى شيئاً مجاناً، أما في لسان العرب فتشير إلى"وهب، يهب، وهُوب "، وفي " القاموس المحيط" الموهبة تعني العطية والسحابة ، أما الموهوب، فهو: اسم مفعول من وهب ويدل على من وقع عليه فعل الوهب، ويعرف مجمع اللغة العربية بالقاهرة الموهوب بأنه من لديه قدرة عالية سواء أكانت هذه القدرة عامة أو متخصصة، إذن فمن الناحية اللغوية تتفق المعاجم العربية الانكليزية على إن الموهبة تعني قدرة استثنائية، ويرجع مصطلح الموهبة إلى عصر الإغريق والبابليون، إذ استخدم هذا المصطلح كمقياس للأهمية، ومن ثم أصبح يعبر عنه بوحدة قياس نقدية، بعدها أصبح كمعنى لقيمة الشخص أو قدراته الفطرية وبشكل تقليدي استخدام كلمة الموهبة يشير عادة إلى هبه محددة ترتبط بشكل خاص بالفن والرياضة والمهن الفكرية، ويعتمد تحديد مفهوم الموهبة على طبيعة إستراتيجية عمل المنظمة، وطبيعة نشاطها، والبيئة التنافسية التي تعمل فيها وغيرها من العوامل المؤثرة، إذ ينظر للموهبة كالمصدر الرئيسي لرأس المال البشري و لرفع الميزة التنافسية للمنظمات، كما تمثل الموهبة المقدرات الجوهرية للمنظمة والتي تمثل نسبة مئوية صغيرة من العاملين، وترتبط بالإمكانيات " المقدرات، والتعلم والتدريب، والتجارب " من جهة، وبالدافعية والالتزام والرضا الوظيفي من جهة أخرى، ويشمل مفهوم الموهبة أولئك الأفراد الذين يستطيعون إحداث تمايز في الأداء التنظيمي، إما من خلال مساهمتهم الآنية، أو على الأمد البعيد بتقديم الحد الأعلى من الإمكانيات، وقد تم تصنيف الموهبة الموجودة لدى

الأفراد العاملين في المنظمة إلى ثلاثة أصناف اعتماداً على معياري التقييم والجهد ويمكن توضيح هذا التصنيف من خلال الشكل (1):



شكل (1) تصنيف الموهبة

Resource: Horváthová ،Petra (2011) The Application of Talent Management at Human Resource Management in Organization ،3rd International Conference on Information and Financial Engineering IPEDR vol.12 ،p52.

اذ يتضح من خلال المصفوفة السابقة، ان الموهبة العالية هي حصيلة التقييم العالي والجهد العالي، في حين لا توجد موهبة عندما يكون التقييم منخفض والجهد منخفض، ويمكن توضيح مفهوم الموهبة وفقا لآراء ووجهات نظر عدد من الباحثين والكتاب وكالاتي:

1. كبار رجال الإعمال الذين يتمتعون بمهارات بارعة لأداء الوظائف بشكل متكامل وفي الوقت المناسب.
2. المقدرة الجوهرية والمصدر الرئيس للميزة التنافسية التي تتمتع بها المنظمة.

3. أولئك الأفراد ذوي الإمكانيات العالية الذين يساهمون في تقدم المنظمة بشكل كبير خلال مدة زمنية محددة.

4. أولئك الأفراد الذين يستطيعون تحقيق إرباح للمنظمة من خلال زيادة الإنتاج و تخفيض كل من السعر والكلفة.

5. المصادر الذهنية التي تعتمدها المنظمة لتوليد الأفكار اللازمة للقيادة واختراق الأسواق، بالإضافة إلى تحقيق الإرباح التي تمكنها من الاستمرار في العمل والنمو المستقبلي.

6. المعرفة المرتبطة بأداء الإعمال والتي تساهم في تحقيق الفائدة الإستراتيجية المطلوبة للنجاح المستقبلي.

7. أولئك الأفراد ذوي الإمكانيات العالية، الذين يستطيعون التأثير بشكل مهم على كفاءة المنظمة.

8. العدد الصغير من الأفراد الذين يتمتعون بالإمكانيات العالية ولديهم القدرة للوصول إلى الوظائف ذات المستوى الأعلى في المنظمة.

9. المعرفة الضمنية التي تنعكس بفعل منتج خلاق عبر عمليات التعلم والتفاعل مع البيئة.

وبعد الاطلاع على التعاريف السابقة يمكن تعريف الموهبة بأنها: "الإمكانيات والمقدرات النادرة التي تتمتع بها الموارد البشرية التي تمتلكها المنظمة دون سواها من المنظمات الأخرى والتي تشكل أساس الميزة التنافسية التي تتمتع بها ضمن البيئة التي تعمل فيها"، وسوف نتطرق في الفصول اللاحقة الى مفهوم راس المال الفكري واهم مكوناته.

الفصل الثاني

رأس المال الفكري

الفصل الثاني

رأس المال الفكري

يعد موضوع رأس المال الفكري من الموضوعات الإدارية التي طرحتها الأدبيات الإدارية المعاصرة التي برز الاهتمام بها من قبل الباحثين في بداية عقد التسعينات من القرن الماضي، اذ أظهرت الأدبيات مواضيع متعددة غيرت النظرة التقليدية لمفهوم رأس المال والربحية، فلم يعد رأس المال ذلك المفهوم التقليدي، فالأفراد اليوم هم رأس المال الحقيقي للمنظمات، إذ لم تعد العوائد تلك التي تجنيها المنظمات جراء الاستثمار في الموجودات الثابتة والمتداولة فقط، وانما تعد العوائد الفكرية أكثر أهمية، اذ أدركت المنظمات ان الموارد بحد ذاتها لم تعد كافية لإنجاز أنشطتها من دون استثمارها بشكل امثل، خصوصاً في ظل بيئات الأعمال المعاصرة التي تتسم بازدياد حدة المنافسة، فضلاً عن التغير المستمر في بيئة المنظمة. ويعد المورد البشري من اهم موارد المنظمة، اذ يترتب عليه نجاح المنظمة او فشلها في تحقيق اهدافها، الا ان الموارد البشرية بشكلها العام ليست كلها موارد ذات قيمة اقتصادية، اذ ان الموارد البشرية التي تمتلك المقدرة على التفكير والإبداع والاختراع والتطوير هي المسؤولة عن إضافة القيمة لمنتجات المنظمة، التي يمكن ان تدعم مركزها التنافسي، وهذا ما يطلق عليه برأس المال الفكري، والذي خصص الفصل الحالي للتعرف عليه وعلى اهم الموضوعات ذات العلاقة به وكما في الفقرات الآتية:

اولا: نشأة رأس المال الفكري

ان لموضوع رأس المال الفكري جذور تاريخية قديمة قدم الانسان، فمنذ ان خلق الله تبارك وتعالى ادم عليه السلام، اودع فيه العلم والقدرة على التفكير، إذ قال تعالى: (وَعَلَّمَ آدَمَ الأَسْمَاء كُلَّهَا) (سورة البقرة، 31)، ولقد ذكر الله تعالى اولي الالباب في مواضع متعددة من

القران الكريم وهم اصحاب العقول، كما في قوله تعالى: (إِنَّ فِي خَلْقِ السَّمَاوَاتِ وَالأَرْضِ وَاخْتِلاَفِ اللَّيْلِ وَالنَّهَارِ لآيَاتٍ لِّأُوْلِي الألْبَابِ)(سورة ال عمران، 190). الا ان رأس المال الفكري كمصطلح لم يبرز الاهتمام به الا قبل عقود قليلة، اذ يشير بعض المتخصصين في مجال الإدارة، ان مصطلح رأس المال الفكري قد ظهر حديثا ويعود ظهوره إلى العقود الأخيرة من القرن الماضي، إذ أن (Itami) قد لاحظ في عام (1980) وجود حالة من عدم الاستقرار في أداء المنظمات اليابانية، وبعد الدرأسة تمكن من تحديد سبب هذا التذبذب، وعزاه إلى اختلاف نسبة الموجودات غير الملموسة التي تمتلكها كل شركة من هذه الشركات، و توصل إلى أن الموجودات غير الملموسة هي الأساس في تحقيق عوائد الشركات لأنها قابلة للاستعمال، و تعود بفوائد متعددة ومتزامنة. و مثل هذه المحاولات تعد هي التوجهات الأولى لهذا المفهوم، بينما يرى البعض الآخر غير ذلك بحيث يُرجع البدايات الأولى إلى القرن السابع عشر. إذ في القرن السابع عشر أكد الاقتصادي (William Petty) على اختلاف نوعية العمالة، وطرح فكرةً تضمين قيمة العاملين value of workers في حساب الثروة بطريقة إحصائية، وشكل هذا الجهد مبادئ ما عرف لاحقا بـ رأس المال البشري (Human Capital). وفي خضم هذه الطروحات العلمية التي لكل منها جانب من الصواب، يقول (Donnell) " أن الكلام عن رأس المال الفكري و حداثته ربما يكون مقارب إلى الحقيقة، ولكن في نفس الوقت فان هذا المصطلح خاضع لأقدم النظريات الفلسفية نشأة وهي ثنائية (الملموس و غير الملموس) "، مع تسليمنا بهذا القول، إلا أن الحديث عن الثنائية الفلسفية يحتاج إلى بحث مطول لا يسعنا الخوض فيها، هذا من المنطلقات الفلسفية، و إما الأبحاث الميدانية والتي شكلت النواة الحقيقية لهذا المجال المهم و الحيوي، فيمكن القول أن البدايات كانت كما اشرنا سابقا في العشرين سنة الأخيرة من القرن الماضي، و للوقوف على بدايات العملية و مفهوم رأس المال الفكري، يمكن تحديد الآتي:

1. ان ظهور مصطلح الموجودات الفكرية يعود إلى الثمانينيات من القرن الماضي و يعد هذا التاريخ ساعة الصفر للتوجهات العالمية المتعلقة بإدارة الأصول غير الملموسة في المنظمات وعلى مستوى العالم، و على اثر ذلك غيرت معالم الثورة المعرفية الإدارية، حيث تطور هذا المجال تطورا دراماتيكيا، و بخطى متسارعة تعكس أهمية هذه الموجودات بالنسبة للمنظمات.
2. شهد العقد الأخير من القرن الماضي ولادة مصطلح رأس المال الفكري و الذي اصطحبه معه مفاهيم جديدة و أسس علمية حديثة تبنى عليها المؤسسات " الأصول غير الملموسة، المنظمات المتعلمة، التعلم المنظمي، إدارة المعرفة، صناعة المعرفة، صناع المعرفة، صناعة رأس المال الفكري.... الخ "، أي أن العالم أصبح يتحدث عن منظمات حديثة و أخرى تقليدية، كما أن التغيير شمل النظرة الاقتصادية، فبعدما كانت الموارد المادية تحظى باهتمام المختصين أصبح التوجه نحو رأس المال الفكري بوصفه المورد الأكثر أهمية و الأندر من بين باقي الموارد في الشركات، و في نفس السياق.
3. سعي المنظمات إلى إعداد برامج تتناسب مع هذا الموجود من حيث القيمة التي يمثلها، و التوصل إلى إيجاد آليات و طرق لقياس رأس المال الفكري و تضمينه في سجلات الشركات، و كشوفاتها المالية و تحديد القيمة المضافة التي يشكلها بالنسبة لحسابات المنظمات الختامية، و القيمة السوقية، و التي تم التوصل أليها، وتم اعتمادها في معظم الشركات العالمية، و بطرق مختلفة و منها الفرق بين القيمة السوقية والقيمة الدفترية و كذلك حساب العائد على الاستثمار و بطاقة الدرجات المتوازنة... الخ.
4. انعقاد المؤتمرات الدولية و بشكل متتابع يعكس الاهتمام العالمي بهذه الموجودات، والسعي إلى تبادل الخبرات الدولية لزيادة الاستفادة من ما تتوصل إليه التجارب الدولية المختلفة، و حرص المنظمات و الدول على تطبيق كل ما هو جديد في هذا المجال، لأهميته المتزايدة، وانطلاقا من أن المعرفة أصبحت

مسؤولية على الجميع تحملها، وتطويرها، بالشكل الذي يخدم الجميع ، و تحسبا إلى تفادي الأزمات والتي باتت معولمة، وخاضعة لقانون الأواني المستطرقة " لارخميدس "، أي أن الأزمات ما عدت مقتصرة على بلد دون أخر، بل أن الجميع ليس في مأمن منها، ودليل ذلك الأزمة التي هزة النمور الأسيوية في منتصف التسعينيات، و التي خلفت ارتدادات على اقتصاديات الدول، و الأزمة المالية الأخيرة التي بدأت في الولايات المتحدة الأمريكية و امتدت لتطال معظم أن لم نقل كل دول العالم دون استثناء.

ويمكن من خلال الجدول (1) توضيح التطور المعرفي لراس المال الفكري:

جدول (1) التطور المعرفي لرأس المال الفكري

ت	اسم الباحث أو الجهة	السنة	الإنتاج العلمي أو الفكري	التسمية العلمية
1	Hiroyuki Itami	1980	تحريك الأصول غير الملموسة في اليابان	أصول غير ملموسة
2	Brian Hall	1981	تأسيس شركة تسويق أبحاث القيمة البشرية	
3	Karl-Eric Sveiby	1986	معرفة الشركة لكل شيء	
4	David Teece	1986	استخلاص القيمة من الإبداع	
5	Karl-Eric Sveiby	1989	نشر صفحة ميزان الأصول غير الملموسة	
6	Patrick Sullivan	1989	تسويف الإبداع	
7	Karl-Eric Sveiby	1990	إدارة المعرفة	
8	Ralph Stayer	1990	ظهور مصطلح رأس المال الفكري	رأس مال فكري
9	Skandia	1991	أول وظيفة تعنى برأس المال الفكري	
10	Hubert St. Onge	1992	تحديد مفهوم رأس المال الزبائني (ألعلاقاتي)	
11	Thomas	1994	رأس المال الفكري	

	Stewart			
12	Patrick Sullivan	1994	أول اجتماع لمدراء رأس المال الفكري	
13	Skandia	1995	نشر أول تقرير عام عن رأس مال فكري	
14	SEC	1996	حلقة دراسية حول قياس رأس المال الفكري	
15	Jon Mouriteson	1996	تشكيل فريق دنماركي لتحري عن رأس المال الفكري	
16	Baruch Lev	1996	تأسيس فرع لدراسة الأصول غير الملموسة في جامعة نيورك	
17	& Edvinsson Malone	1997	نشر كتاب رأس المال الفكري	
18	Thomas Stewart	1997	نشر كتاب رأس المال الفكري	
19	Hoover Institution conference	1997	عقد مؤتمر حول قياس رأس المال الفكري	
20	Patricia De Pablos	1998	تأسيس نادي الفكر في اسبانيا لتطوير مقاييس رأس المال الفكري	
21	Patrick Sullivan	1998	نشر كتاب الاستفادة من رأس المال الفكري	
22	OEC	1999	انعقاد الندوة الدولية لرأس المال الفكري في أمستردام	

المصدر: العامري، فراس محمد إسماعيل (2010) المواءمة بين عوامل النجاح الاستراتيجي وصناعة رأس المال الفكري في المنظمات العامة: دراسة وصفية تحليلية لأراء عينة من القيادات الإدارية في جامعة بغداد، رسالة ماجستير، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة بغداد، بحث غير منشور.، ص61.

ثانياً: مفهوم رأس المال الفكري

ان العديد من الباحثين عرفوا رأس المال الفكري بمكوناته، وخالفهم الرأي بهذا المجال باحثين آخرين في تسمية هذه المكونات، ونتيجة لهذا الاختلاف أثير جدلا كثيرا حول هذا الموضوع، ولغرض توضيح مختلف الاراء، تم تصنيف هذه الاراء حسب اتجاهات أصحابها والتي تقع في ثلاثة اتجاهات. ان أصحاب الاتجاه الأول والمذكور ركزوا على ان الاجزاء الرئيسة لرأس المال الفكري هي (رأس مال بشري، وهيكلي، ورأس مال علاقات مع الزبائن) وان كل الأجزاء الأخرى التي يشير اليها أصحاب الاتجاهات الأخرى ما هي الا ضمنية في هذا الاتجاه. ذلك لان رأس المال البشري يمثل المعرفة الضمنية للأفراد وهو المحرك والمخترع الأول للمعرفة والذي بدونه لاتتحرك وتتفاعل بقية المكونات لرأس المال الفكري وبعض الاحيان يسمون بالعمال المعرفيون. اما رأس المال الهيكلي فهو عبارة عن المعرفة المتجسدة في الروتين التنظيمي للمنظمات وهو يشمل كل التفرعات الملحقة به، والتي يشير اليها أصحاب الاتجاهات الأخرى مثل رأس مال الابداع، رأس مال العمليات والبنية التحتية. في حين المكون الثالث لرأس المال الفكري فيتمثل بالمعرفة الموجودة لدى زبائن المنظمة، والذي يسمى رأس مال العلاقات، وبكلمة اخرى يمكن القول انه مجموع المعرفة لدى الزبائن والموردين والمتعاملين مع المنظمة بكل أشكالهم، ويمكن الوصول الى هذه المعرفة من خلال العلاقة معهم لمعرفة حاجاتهم أصلا. اما أصحاب الاتجاه الثاني الذين يأخذون نفس الاتجاه الاول مع القليل من التغيير، اذ يقسمون رأس المال الفكري الى قسمين رئيسين هما رأس المال البشري ورأس المال الهيكلي ثم ان الهيكلي ذاته يقسم الى رأس مال تنظيمي ورأس مال زبائني، ورأس المال

التنظيمي يقسم الى هيكل للعمليات وهيكل للابداع. و الاتجاه الثالث الذي يشير الى ان تقسيمات رأس المال الفكري تتكون من الموارد المعرفية وعمليات الابداع والملكية الفكرية التنافسية، فالموارد المعرفية والتي تسميها (المواد الاولية) هي التي تستخدم لصياغة الأنموذج الأول للخدمة او المنتج الجديد. وان هذه الموارد تتضمن موارد معرفية عامة، وتنظيمية، وتغذية عكسية للزبائن والقوة الفكرية للعاملين. اما العمليات الابداعية فتشمل العمليات الانتاجية والممارسات والانظمة الموظفة من قبل المنظمة لنقل وتحويل النموذج الاول من التصميم الى الاسواق الخارجية. في حين تحتوي الملكية الفكرية التنافسية على كافة أشكال الملكية الفكرية التي تملكها المنظمات او تديرها والتي يمكن ان تستخدم لكسب الميزة التنافسية او لتوليد المزيد من الارباح والعوائد عن طريق بيع جزءا او كل الملكية الفكرية. هناك عدة تعاريف تناولت مفهوم رأس المال الفكري نذكر من بينها، من عرفه على انه: " الموهبة والمهارات والمعرفة التقنية والعلاقات، وكذلك الماكينات التي تجسدها، والممكن استخدامها لخلق الثروة" ويشير هذا التعريف إلى أن رأس المال الفكري هو المعرفة (المهارات، الخبرات، والتعليم المتراكم في العنصر البشري) التي يمكن تحويلها إلى قيمة. في حين عرف ومن ناحية اخرى بانه " مجموع كل ما يعرفه كل الأفراد في المنظمة ويحقق ميزة تنافسية في السوق "، اذ يضيف هذا التعريف على أن رأس المال الفكري كمصدر لتحقيق الميزة التنافسية التي تمكن المنظمة من مواجهة المنافسة الشديدة في الأسواق. ومن وجهة نظر اخرى عرف بانه " مجموعة المهارات المتوفرة في المنظمة التي تتمتع بمعرفة واسعة تجعلها قادرة على جعل المنظمة عالمية من خلال الاستجابة لمتطلبات الزبائن و الفرص التي تتيحها التكنولوجيا ". و إذا أردنا أن نحدد بدقة مفهوم رأس المال

الفكري، يجب تمييزه عن رأس المال المادي و رأس المال البشري، إذ يتمثل رأس المال المادي في الموارد التي تظهر في ميزانية المنظمة كالعقارات و التجهيزات و المخزونات، بينما يمثل رأس المال البشري المهارات و الإبداعات و الخبرات المتراكمة للعنصر البشري في المنظمة، و من هنا فإن رأس المال الفكري يشمل رأس المال البشري و يختلف عن رأس المال المادي. وفي ضوء ما سبق ذكره يتضح أن رأس المال الفكري يتمثل في القدرة العقلية لدى فئة معينة من الموارد البشرية ممثلة في الكفاءات القادرة على توليد الأفكار المتعلقة بالتطوير الخلاق و الاستراتيجي للأنظمة و الأنشطة و العمليات و الاستراتيجيات بما يضمن للمنظمة امتلاك ميزة تنافسية مستدامة. وإن العديد من التسميات قد تستخدم اليوم للدلاله على رأس المال الفكري، ومنها رأس المال المعرفي ورأس المال اللاملموس أو الأصول غير المادية. وتعرف منظمة (OECD) و رأس المال الفكري بأنه القيمة الإقتصادية لفئتين من الأصول غير الملموسة هي رأس المال التنظيمي (الهيكلي) ورأس المال البشري. في حين يعرف (Stewart) رأس المال الفكري بأنه المادة المعرفة الفكرية، المعلومات، الملكية الفكرية، الخبرة التي يمكن وضعها بالإستخدام لتنشئ الثروة. ومن وجهة نظر (Awad & Ghaziri) يتضمن رأس المال الفكري خبرات العاملين في الشركة، النظر الخاصة بالشركة والملكية الفكرية، ويرى الباحثان أن رأس المال الفكري لا يمكن تقييمه لأنه ذلك النوع من الموجودات الذي يمكن أن يستخدم من قبل أكثر من شركة وبأكثر من طريقة في ذات الوقت. اما (Despres & Chanvel) فعرفوا رأس المال الفكري بانه يعود للموجودات الفكرية للمنشأة والتي على أساسها تحصل المنشأة على الحماية القانونية. ويضيف الباحثان على أن رأس المال الفكري مبني

على فكرة تقول عندما تصل المعرفة إلى مستوى متماسك وملموس يكون فيها التفاعل الإنساني متواصل بصورة طبيعية وموصوف بدقة، فإن ما يبدو إمتياز معرفي لا يتجزأ قد يجعله قابل للقسمة والتجزئة وما يمكن أن يبدو واضحا ظاهريا من طبيعتها المكتشفة يجعلها إبتكارا وإبداعا، ويمكن من خلال الشكل (2) توضيح التصنيف الذي قدمه (Brooking) لراس المال الفكري:



شكل (2) تصنيف Brooking لرأس المال الفكري

المصدر: الجميل، ريم سعد (2005) العلاقة بين اسلوب فرق العمل ورأس المال الفكري واثرها في فاعلية فرق العمل: دراسة لآراء عينة من اساتذة المراكز البحثية والمكاتب الاستشارية وعدد من كليات جامعة الموصل، رسالة ماجستير، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة الموصل، بحث غير منشور، ص45.

ثالثاً: أهمية رأس المال الفكري

يعتقد الباحثون بأن من أهم نتائج ثورة العلم والتقنية وحركة المتغيرات العولمية إن بدأت ظاهرة مختلفة في منظمات الأعمال والمنظمات عامة، هي ارتفاع الأهمية النسبية للأصول غير المادية أو ما يطلق عليها الأصول غير الملموسة)المعنوية)، إذ أصبحت تمثل النسب الأكبر في أصول المنظمات. وبالتحليل البسيط يتضح أن تلك الأصول غير الملموسة هي المعرفة المتراكمة في عقول الموارد البشرية والناتجة عن الممارسة الفعلية للعمل، والتوجيه والمساندة من القادة والمشرفين، وتبادل الأفكار والخبرات مع الزملاء في فرق العمل، ومتابعة المنافسين، والتعرض لمطالب الزبائن، وكذا نتيجة التدريب وجهود التنمية والتطوير التي تستثمر فيها المنظمات مبالغ طائلة. إن هذه المعرفة المتزايدة والمتراكمة هي الثروة الحقيقية للمنظمات بل وللدول، وهي بالتالي ما يطلق عليه الآن "رأس المال الفكري"، وهي أيضاً محصلة عمليات التعلم المستمرة في المنظمات التي تحولت إلى "منظمات متعلمة." من أجل هذا أصبحت المنافسة الحقيقية بين المنظمات بل وبين الدول هي في محاولة بناء وتنمية رأس المال الفكري بكل الوسائل الممكنة، وحتى بمحاولة السطو على العناصر الفكرية المتميزة من المنافسين أو المنظمات والدول الأخرى. ويعتبر العاملون في المنظمات من ذوي المعرفة والخبرة هم المصدر الرئيسي لرأس المال الفكري، ومن ثم يتضاعف الاهتمام بتطوير نظم وتقنيات إدارة الموارد البشرية من أجل التعامل الإيجابي مع هذه الموارد النادرة ذات القيمة. وفي العالم المعاصر أصبحت المنظمات أشد استيعاباً واستخداماً للمعرفة نتيجة سرعة المتغيرات وتعاظم الفرص الناشئة عنها من ناحية، وتزايد المنافسة وضغوط الزبائن من ناحية أخرى. لذا نجد المنظمات المعاصرة وقد أصبحت أكثر اعتماداً على المعلومات والمعرفة من أجل البحث عن الجديد من السلع والخدمات والأساليب التي تستخدمها للوصل والأكفأ والأسرع إلى الزبائن وسبق المنافسين. وتتمثل استخدامات المعرفة في المنظمة المعاصرة في عمليات البحوث والدراسات في المجالات التسويقية، الإنتاجية والإدارية. كما تبدو الحاجة للمعرفة واضحة في

تصميم السلع والخدمات، وتطوير النظم والتقنيات، وأعمال التخطيط الاستراتيجي واتخاذ القرارات ومتابعة الأداء وتقييم النتائج والإنجازات. في جميع تلك الحالات يكون الأساس دائماً هو الخبرة والمعرفة والقدرات الذهنية التي يتمتع بها المديرون والخبراء في المنظمة ومن تستعين بهم من المستشارين والمتخصصين من خارجها. إن مشكلة واحدة تتعرض لها معظم المنظمات المعاصرة مثل التعامل في أسواق المال ومتابعة حركة أسعار الأسهم والاوراق المالية والعملات في الأسواق المالية من أجل إدارة محفظة الاستثمارات للمنظمة، توضح أهمية استخدام المعرفة وتوظيف القدرات الذهنية للموارد البشرية التماساً للحلول الصحيحة. وتنبثق أهمية رأس المال الفكري من أهمية الدور الذي تلعبه هذه النخبة من القوى العاملة، والمتمثل بتقديم الأفكار الجديدة والابتكارات والمخترعات التي تساهم في تحسين المركز التنافسي للمنظمة والتي سبقت الاشارة اليها، وعلى هذا الأساس يمكن استعراض هذه الأهمية على النحو الاتي:

1. ان الإدارة الفاعلة لرأس المال الفكري قد تكون المحدد النهائي للأداء المنظمي، إذ ان المنظمات التي ترغب بالنجاح في بيئة اعمال اليوم ينبغي لها ان تقوم باستثمارات مناسبة للموجودات الفكرية، لكي تمتلك افراداً يتمتعون بقدرات ومهارات تفوق منافسيها، لذا فان الافراد العاملين في منظمات اليوم عليهم الانتقال من العمل التقليدي الى العمل المعرفي والذي تكون فيه مسؤولياتهم أوسع وأعمق.
2. ان رأس المال الفكري يعد من اهم مصادر الميزة التنافسية للمنظمات المعاصرة، اذ أن استراتيجية التميز لا يمكن تحقيقها الا من خلال النتاجات الفكرية والمتمثلة بالإبداع وتقديم منتجات جديدة وما يتعلق بالبحث والتطوير.
3. يعد رأس المال الفكري مصدراً لتوليد الثروة في المنظمة والافراد، إذ يشير (Quinn) من مدرسة (TIC) للأعمال ان ثلاثة ارباع القيمة المضافة تشتق

من المعرفة، ويضاف الى ذلك ان الافراد من حملة الشهادات العليا لهم دخل يزيد بنسبة (130%) عن اقرانهم الذين لم يكملوا درأساتهم العليا.

4. تعد المنظمات المعاصرة رأس المال الفكري أقوى سلاح تنافسي الذي يتمثل بالموجودات الأكثر أهمية، إذ تسعى إدارة هذه المنظمات في القرن الحادي والعشرين الى زيادة إنتاجية العمل المعرفي والفرد العامل المثقف، إذ ان أكثر الموجودات قيمة هي الموجودات الفكرية.
5. ان اهمية رأس المال الفكري تاتي من كونه يمثل اهم مصادر الثروة ودعائم القوة لاية منظمة، وان الاهتمام به يعد قضية تفرضها طبيعة التحدي العلمي والتقني المعاصر، فالقدرات الفكرية العالية تعد اهم الاسلحة الي تعتمدها الامم والشعوب في الصراع العالمي الراهن.

رابعاً: خطوات إدارة رأس المال الفكري

يعدّ رأس المال الفكري القوة الموجهة التي تكمن وراء التنافس في اقتصاد المعرفة، وإنها الموجه الرئيس للاندماج والابتكار ومن ثمّ لأداء المنظمات. لذلك لا بد للمنظمة من ادارة رأس مالها الفكري ورعايته باستمرار. وبما ان رأس المال الفكري يعدّ جوهر ادارة المعرفة الشاملة لذلك فان وظائفها تنحصر من اجل تتبعه واسناده والمساعدة في توليده وهي تقع في وظيفتين اساس هما:

1. متابعة المعرفة الصريحة والتنظيمية سواء كان ذلك داخل المنظمة او خارجها وتتفرع منها خمس وظائف فرعية اخرى وهي:
   - تحديد رأس المال الفكري المطلوب.
   - ايجاد المعرفة التكميلية بين اقسام المنظمة.
   - ايجاد الفهم وتوضيح رسالة المنظمة للافراد.
   - ايجاد المعرفة التكاملية.
   - رقابة اعمال ادارة المعرفة.

2. اسناد ايجاد المعرفة اذ تهتم بالاعمال والوظائف الساندة التي تسرع عملية ايجاد المعرفة وبناء المجتمع المعرفي داخل المنظمة وتعتمد على:

- ايجاد البنية التحتية الساندة.
- دعم البحث والتطوير وبنائه.
- الالتزام المنظمي والثقة.
- البيئة التنظيمية الساندة.
- ايجاد الثقافة التنظيمية الداعمة.

ومن جهة اخرى تم تقديم أنموذجاً متطوراً لإدارة رأس المال الفكري، حيث يؤدي إلى التميز بالطاقات الفكرية والارتقاء إلى مستويات عالية من خلال تبني المبادرات الآتية:

1. السعي إلى تعزيز عوائد الاستثمارات في الموجودات الفكرية التي تساعد في توفر الحلول المنطقية للمشاكل التي تواجه المنظمة من خلال تحول التنظيم نحو الموجودات الفكرية.
2. التخلي عن الهياكل الهرمية التقليدية، حيث قام عدد من المنظمات الناجحة بذلك وأعادت تنظيم نفسها على وفق هياكل تسمح بإدارة رأسمالها الفكري بمرونة عالية. وهذا ما يدعى بالمنظمات المقلوبة (Inverting Organization)، إذ أن طبيعة الهيكل التنظيمي في المنظمات المقلوبة يسمح بحرية تامة لأصحاب رأس المال الفكري في إصدار التعليمات والأوامر. حتى أن الإدارة العليا فيها تجعل من هؤلاء الأفراد (رأس المال الفكري) الرؤساء الحقيقيين للمنظمة.
3. يستخدم عدد من المنظمات نوعاً من الشبكات التي تنظم ذاتياً والتي تسمى (أنسجة العنكبوتSpider Webs)، حيث تقوم بجمع الأفراد معاً لحل مشكلة معينة، ثم حل المجموعة حالما يتم تنفيذ المهمة.
4. المشاركة بالمعلومات، إذ أن تبادل مجموعة من الأفراد المعرفة فيما بينهم سوف يُكسب كلا منهم معلومات ويحقق نمواً ملحوظاً لمعرفتهم، وبالتالي ستزداد قيمة الموجودات الفكرية عند الاستخدام.

5. كسب المعرفة في النظم وبرامجيات الحاسوب لأجل تعزيز قدرات حل المشاكل المهنية، حيث أنه بالجدارة الفكرية لعدد كبير من المنظمات في خبرائها وبرامجيات نظمها، التي تجمع وتحلل البيانات ذات الصلة بقراراتها الاستراتيجية، مع الاستفادة من نماذج برامج الحاسوب، وقواعد البيانات من فكر المحترفين (رأس المال الفكري) مع تحليل الأسواق والاتجاهات الاقتصادية، يتعزز إيجاد القيمة.

ويستنتج أن المنظمات بحاجة لتبني منهج إدارة رأس المال الفكري لأنها الإدارة التي ستقوم خطوة بخطوة بإيضاح كيفية إيجاد واستخلاص القيمة من رأس المال الفكري وايجاد الميزة التنافسية واستدامتها ومواجهة الظروف البيئية وما يحدث فيها من تغييرات واستمرارها وبقائها والانسجام معها من خلال إشاعة روح الفريق باعتمادها فرق العمل والتعاون والمشاركة والانسجام بين المهارات والمعرفة والقدرات التقنية والفكرية. ويمكن تحديد ابرز خطوات عملية إدارة رأس المال الفكري بالاتي:

1. الخطوة الأولى: التعرف على الدور الذي تلعبه المعرفة في المنظمة كمدخل ووسيلة إنتاج ومخرج، وذلك من خلال الإجابة على الأسئلة الآتية:

- إلى أي مدى تعتمد المنظمة على المعرفة بكثافة؟
- من يتقاضى أجرا موافقا لتلك المعرفة؟
- ومن يدفع؟ وكم يدفع؟
- هل من يملك المعرفة يخلق أيضا القيمة القصوى؟

2. الخطوة الثانية: تحليل الأصول المعرفية المولدة لتلك الإيرادات، وذلك من خلال الإجابة على الأسئلة الآتية:

- ما هي الخبرات والقدرات والعلامات التجارية والممتلكات الفكرية والعمليات وبقية عناصر رأس المال الفكري التي تخلق القيمة لك؟
- ما هو مزيج أصول رأس المال البشري ورأس المال الهيكلي ورأس مال الزبائن؟

3. الخطوة الثالثة: وضع إستراتيجية للاستثمار في الأصول الفكرية واستغلالها، و ذلك من خلال الإجابة على الأسئلة الآتية:

- ما هو عرض القيمة الخاص بالمنظمة ومصدر تحكمها وسيطرتها ونموذج ربحها؟
- ما هي الاستراتيجيات التي تزيد الكثافة المعرفية للمنظمة وأعمالها؟
- ما هي الطرق والأساليب التي يمكن للمنظمة من خلالها أن تزيد قدرتها على تفعيل أصولها الفكرية؟
- هل يمكن للمنظمة أن تحسن النتائج عن طريق إعادة هيكلة الأصول الفكرية (بتحويل رأس المال البشري إلى رأس مال هيكلي أو العكس)؟

4. الخطوة الرابعة: تحسين كفاءة العمل المعرفي والعاملين المعرفيين، وذلك من خلال الإجابة على السؤال التالي: كيف يمكن للمنظمة أن تزيد من إنتاجية العاملين المعرفيين؟

اذن يشكل رأس المال الفكري جزء من الموجودات الفكرية، اذ ان الاستثمار الفاعل يتم عن طريق تعزيز القدرات العقلية التي تعمل على ايجاد القيمة المضافة، وإخراج المعرفة الساكنة والكامنة في العقول البشرية والعمل على تحريكها ونشرها للاستفادة منها، وتضييق الفجوة بين المعرفة والتنفيذ وتجاوزها. وقد أشار (Reid) الى أن المنظمات الناجحة هي تلك التي تستثمر ما تعرفه وتنقل تلك المعرفة عبر قنوات المنظمة لاستخدامها والاستفادة منها في عمليات الإنتاج والخدمة مع تجديد المنظمة نفسها باستمرار. ومن بين أهم الاتجاهات المرتبطة بتطبيق المعرفة هو الاتجاه نحو منظمة التعلّم من خلال تمكين العاملين الذي يكون بأشكال عدة منها فرق الإدارة الذاتية والأنظمة الإدارية العضوية والثقافة بالمشاركة. إذن على المنظمة أن تسعى إلى استثمار رأس المال الفكري بالتركيز على جانبين أساسين هما:

1. تصميم هياكل تنظيمية مرنة: يعدّ الهيكل التنظيمي المرن هو الهيكل الذي يستجيب للمتغيرات البيئية ويشجع الإبداع ويغلب على إدارته النمط

اللامركزي الذي يؤدي إلى سرعة التنفيذ. إن هذا النوع من المنظمات يمتاز بوجود جماعات وفرق عمل يتمتع أعضاؤها بدرجة عالية من الاستقلالية التي تسهم في تحقيق التميز والتفوق في الأداء.

2. استخدام تقنية المعلومات: تعدّ تقنية المعلومات من العناصر الأساسية في نجاح المنظمات، إذ تسهم في بناء وتصميم الاستراتيجية التنظيمية من خلال توفير المعلومات داخل الوحدات التنظيمية من وإلى البيئة الخارجية المتمثلة بتلك المعلومات التي تعزز الترابط والتكامل بين الوحدات التنظيمية والزبائن والموردين والمجهزين.

خامساً: بناء وتطوير رأس المال الفكري

تسعى المنظمات كما هو متعارف عليه إلى تحقيق الرفاهية للموظفين والمواطنين خصوصا بعد التحول الذي جرى على فكرة الدولة الحارسة والتي كان عملها يقتصر على نشاطات محددة وهي (العدل، والأمن الداخلي، والدفاع)، والتحول إلى دولة الرفاهية الذي زاد من نشاطات الإدارة وفعالياتها وفاعليتها، الأمر الذي تطلب أو اوجب على الإدارات العامة مواكبة كل ما هو جديد لتحقيق متطلبات المجتمع، و مع نهاية الألفية الثانية، وصعود نجم المعرفة كمورد أساسي تعتمده المنظمات، أدى ذلك إلى تركيز الإدارة نحو التوجهات المعرفية خصوصا وان معظم النشاطات التي تؤديها المنظمات. ولدى الرجوع إلى المصادر المتخصصة والإطلاع عليها،وجدت إن الكُتاب والباحثين قد ركزوا في الأغلب على مجموعة رئيسة تسهم في تشجيع وتحفيز رأس المال الفكري وخلق مناخ ملائم له وهذه العوامل هي:

1. تشجيع الإبداع والابتكار: فالابتكار هو القدرة على توليد أفكار خلاقة بالتعلم والذكاء وخلق وتطوير السلع لتلبية احتياجات الزبون وتوسيع الإيرادات وغالبا ما يواجه العمل الإبداعي عوائق بسبب اختلاف مداخل الأفراد في إيجاد حلول أبداعية لتطوير المنتج ويمكن تنمية التفكير الإبداعي من خلال:

- التطوير: ما الذي يمكن أن نتخيله على المدى البعيد؟
- التعديل: ما الذي نستطيع عمله لتعديل وتطوير ما تم عمله؟
- الاختبار والتجريب: ما الذي يمكننا إضافته واختباره لتكوين حل جديد؟
- الاكتشاف: ما الذي نستطيع اكتشافه من خلال البحث والبدء بافتراضات جديدة؟

فخلق بيئة تشجع الإبداع والابتكار والثقافة الاجتماعية تجعل العاملين يعطون قلوبهم وعقولهم إلى المنظمات فتخلق بذلك نوعاً من التحدي في العمل ومستوى من الالتزام لمهمة المنظمة وقيمتها. وهناك أربعة إستراتيجيات تنتهجها المنظمة لتزيد من إنتاجها الإبداعي الذي يقوم به أعضاؤها وهي:

- الإستراتيجية الأولى: أن تقدم إجراءات تشجع على توليد الأفكار الجديدة مثل أسلوب عصف الأفكار، وهو أسلوب فعال لتشجيع التفكير الجماعي في إيجاد وتوليد مجموعة من الأفكار التي تطرح في مجلس لعرض الآراء وإبداء الملاحظات من الآخرين في جو من الراحة والطمائنينة دون توجيه أي تقييم أو انتقاد للفكرة المطروحة.
- الإستراتيجية الثانية: أن تقوم المنظمة بتدريب أفرادها على المهارات المطلوبة لتحقيق الأداء الإبداعي الناجح.
- الإستراتيجية الثالثة: أن تقوم المنظمة باستخدام عمليات اختيار وتقييم عند توظيف أفراد مبدعين وتوزيع هؤلاء الأفراد على الوظائف الملائمة لمستوى الإبداع الذي يتمتعون به.
- الإستراتيجية الرابعة: ان تقوم المنظمة بتغيير خصائصها مثل الهيكل ومناخ العمل والثقافة المهنية بطرق تؤدي إلى تسيير عمليات الإبداع.

2. المكافئات المادية: ضرورة الأخذ بنظر الاعتبار الموازنة بين فاعلية العاملين في المنظمة وقيمتهم اذ أن اغلب المنظمات الخدمية والمهنية تفكر بالمكافآت

الاقتصادية لرفع رأسمالها الفكري وتشمل هذه المكافآت كل من الأجور والفوائد وغيرها.

3. منح حرية المشاركة وطرح الآراء: إعطاء فرصة للفرد لكي ينمو ويطور رأسماله الفكري وخلق مستوى من الثقافة بالشكل الذي يزيد ويعزز العلاقة بينه وبين المنظمة ويكون ذلك ليس بالمهارات المهنية فحسب بل بمساعدة الفرد في الحصول على شخصية أفضل. وأن من الضروري إيجاد وخلق مناخ يشعر فيه الأفراد بالمحفزات للبحث عن الجديد باذ يرون في ذلك مصلحة لهم وللمنظمة على حد سواء، وتشجيع وتنمية الحوار والفكر الحر وتعلم مهارات الإصغاء والاستماع وعدم إسكات الأصوات المخالفة في الرأي وان ما يعزز العلاقة فيما بين المنظمة والعاملين هو مشاركة العاملين في كل عمليات المنظمة. كما ان فلسفة إدارة المصارحة بالأرقام أو ما تسمى بالإدارة على المكشوف (Open – Book Management) التي تعد منهجا متطورا لمشاركة العاملين وسعيهم في تقدم المنظمة نحو الأفضل ومشاركتهم المعلومات المالية العامة وبما يوفر لهم العائد الأكبر من الإنتاجية العالية المتحققة ويجعلهم مسؤولين عن أداء المنظمة ومشاركين في الأرباح والنفقات. والمنظمة التي تتبع هذا النظام سيرتفع فيها عدد الأفراد الذين يساهمون في زيادة الأفكار التي تنصب في زيادة رأس المال الفكري وصناعته وتنشيط إنتاجيته.

4. ممارسة التكامل في العلاقات: فالتكامل يعني التوحيد والتنسيق والمشاركة في الأفكار والأقوال، وقد اظهرت بعض الدرأسات على أن الاختلاف الرئيس بين فرق العمل الناجحة وفرق العمل الحاصلة على نتائج غير مرضية هو ليس مستوى الموهبة أو الإدراك بل التعاون الكبير والمشاركة فيما بين أفراد الفريق أنفسهم وكذلك تعاون الأفراد مع الزبائن. وأن هذه العلاقات تعد ضرورية جدا لخلق أفضل وأسرع للمعرفة والإبداع وولاء الزبون والاستجابة واتخاذ

القرار، كما أن هذه العلاقات تحقق انخفاضا كبيرا في المنافسة والحفاظ على المعلومات.

5. وضع برامج التدريب والتعلم: فمهمة التدريب هي تكملة التطبيقات الوظيفية لضمان تحسين المهارات ونقلها خصوصا في المواقع التي تتعرض لمغادرة العاملين إلى خارج منظماتهم كما أن العاملين هم أنفسهم بحاجة إلى فرص تطويرية لزيادة كفاءتهم، أما التعلم والخبرة فهي التي يمكن الحصول من خلالها على القابليات العقلية والبحثية والتي لا يمكن بلوغها بسهولة، لذا يتوجب على المدراء، لضمان أداء العمل الجيد، توفير مهام تطويرية للعاملين والتأكد من مرونة الواجبات والمتطلبات بصورة كافية لكي تسمح بالنمو. فالمنظمات تمنح فرص التعلم وعلى الأفراد اغتنام هذه الفرص لضمان النجاح في المهام الصعبة وتحويل التعلم إلى معرفة جديدة يستخدمها الآخرون لتكوين قيمة إضافية جديدة ورفع مهم لرأس المال الفكري وهذا في النهاية يجعل الأفراد أكثر أهمية، ويمكن لرأس المال الفكري في المنظمة من الاستمرار والنمو، اذن المنهج المهم في تحفيز رأس المال الفكري يتجلى في تدريب الأفراد العاملين في المنظمة على المهارات المصاحبة للأداء الإبداعي.

6. توسيع الذكاء: فالفكرة القائلة ان الذكاء الشخصي ثابت لا يتغير عارية من الصحة، اذ انه من الممكن استخدام ما يجعلنا أكثر ذكاءا بالقابلية على التعلم والتفكير وخلق ونقل معرفة جديدة والتبادل والمشاركة فيما نعرفه ومن ثم تصبح كخطوة أكثر ذكاءً وان مسؤولية ذلك تقع على عاتق المنظمات في بناء هذه العلاقات كخطوة نحو تحفيز التفكير.

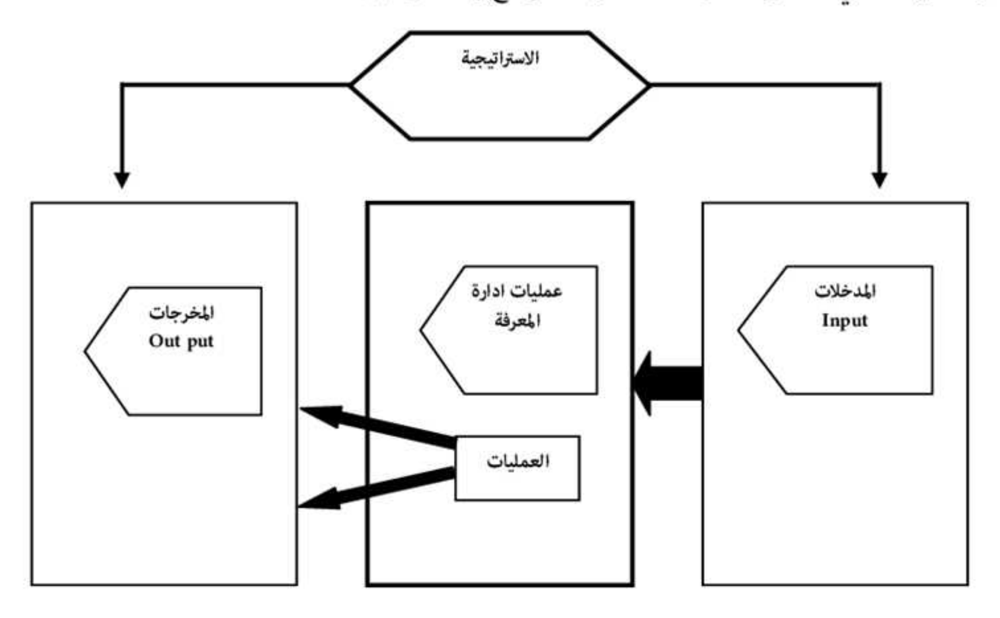
سادساً: قياس رأس المال الفكري

تعد عملية قياس الموجودات الفكرية من الامور الصعبة، بسبب صعوبة تقدير وتقييم العمل الذهني والمعرفي. وعلى الرغم من ذلك فقد سعت المنظمات الى قياس موجوداتها الفكرية لاسباب عدة، اذ ان هناك ثلاثة دوافع رئيسة للمدراء لقياس الموجودات غير الملموسة هي:

1. توفير اساس لتقييم المنظمة من خلال التركيز على الموجودات

2. تحفيز وحث الادارة للتركيز على ما هو مهم عبر التركيز على النشاط او الفعل.
3. يستخدم كاساس لتبرير الاستثمار في انشطة ادارة المعرفة من خلال التركيز على المنفعة.

وقدم كل من (Mark&Van) نموذج لقياس راس المال الفكري بالاستناد الى مكونات النظام والعمليات التي تتمكن داخل المنظمة وكما موضح بالشكل (3):



شكل (3) نموذج (Mark&Van) لقياس راس المال الفكري

المصدر: النجار، شهناز فاضل أحمد (2006) رأس المال الفكري وأثره في التغيير التنظيمي: دراسة تطبيقية في الجامعة التكنولوجية، رسالة ماجستير، كلية الادارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية، بحث غير منشور، ص33.

ولقد قدم الباحثون نماذج متعددة لقياس رأس المال الفكري، وسيتم التركيز على اهمها وكما ياتي:

1. نموذج قياس شركة سكانديا: يعد نموذج شركة سكانديا من اشهر نماذج قياس رأس المال الفكري والذي تم اقتراحه من قبل Edvinsson عام 1997، وهو عبارة عن نموذج تقرير شامل يقسم رأس المال الفكري للمنظمة الى عدة اقسام رئيسة وهي: "رأس المال البشري

ورأس المال الهيكلي ورأس المال ألزبائني ورأس المال الاجتماعي". اذ يحلل النموذج كل عنصر من عناصر رأس المال الفكري على حدة لضمان تركيز اكبر في التحليل والقياس وتغطي مؤشرات هذا المقياس خمس مناطق من النشاط والتركيز هي:

- التركيز المالي ويضم (17) مؤشر.
- التركيز على الزبون ويشتمل على (20) مؤشر.
- التركيز على العملية ويغطى من خلال (19)مؤشر.
- التركيز على اعادة التجديد والتطوير ويتالف من (35) مؤشر.
- التركيز على المورد البشري ويضم (26) مؤشر.

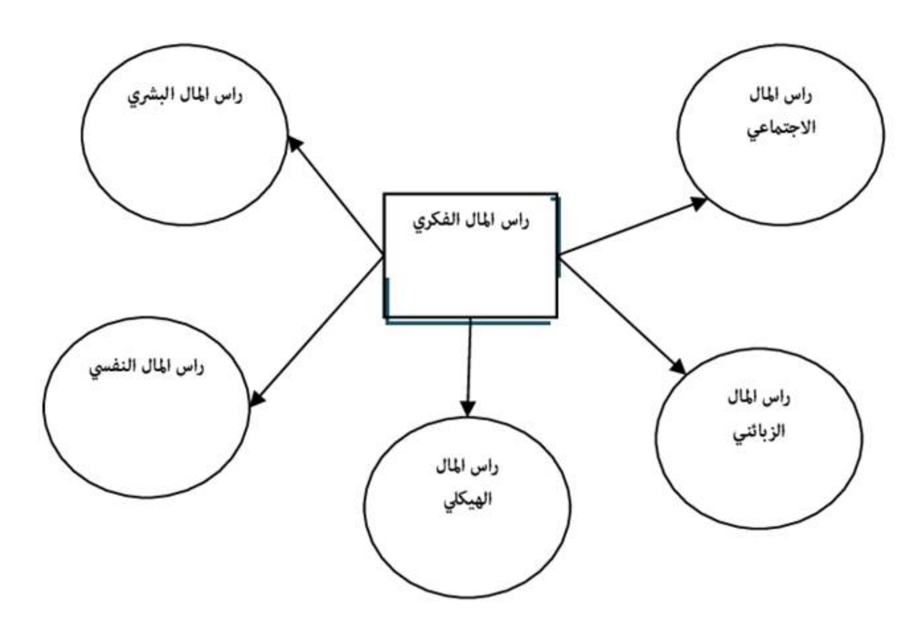
2. نموذج بطاقة النقاط المتوازنة: تترجم بطاقة النقاط المتوازنة رسالة المنظمة واستراتيجيتها إلى مجموعة شاملة من مؤشرات الأداء للإدارة الاستراتيجية والقياس. ويركز النموذج على الأهداف المالية وبناء القدرات والحصول على موجودات غير ملموسة للنمو المستقبلي. كما إنها تسعى للبحث عن التوازن بين المقاييس الخارجية للمالكين والزبائن، والمقاييس الداخلية لعمليات الأنشطة الحاسمة والإبداع والتعلم والنمو. وتسعى البطاقة إلى تحقيق التوازن بين مقاييس نتائج الأداء الموضوعية نسبياً والمقاييس الذاتية الاجتهادية للأداء. إن بطاقات النقاط المتوازنة تقيس أداء الشركة بمؤشرات تغطى أربع وجهات نظر هي:

- منظور التعلم والنمو: يركز هذا المنظور الانتباه والاهتمام نحو أفراد المنظمة وبنائها التحتي.
- المنظور الداخلي: يركز الانتباه والاهتمام نحو أداء العمليات الداخلية الرئيسة والتي تنشق منها أنشطة المنظمة. إذ أن التحسين الذي يحصل حالياً في العمليات الداخلية يعد مؤشر رئيس على النجاح المالي في المستقبل.
- منظور الزبون: يركز النظر إلى نشاط المنظمة من خلال عيون الزبون. لذلك فإن المنظمة تستمر بإيلاء التركيز الفائق على حاجات الزبون وإرضائه.
- المنظور المالي: يقيس النتائج النهائية التي تحققها المنظمة إلى حملة أسهمها، تستند هذه المؤشرات على الأهداف الاستراتيجية للمنظمة.

سابعاً: مكونات رأس المال الفكري

لغرض فهم تركيبية رأس المال الفكري لأية منظمة فقد تم الرجوع لعدد من البحوث والكتب والدراسات والدوريات التي عرضت المكونات الرئيسة والمكونات الفرعية لرأس المال

الفكري وهذا ما سيتم توضيحه بشكل مختصر بالاتي وكما موضح في الشكل (4)، وسيتم تحديد فصل مستقل لكل مكون من مكونات رأس المال الفكري لغرض التعرف عليه بشكل مفصل وعرض اهم الموضوعات ذات العلاقة به:



شكل (4) مكونات راس المال الفكري

المصدر: اعداد المؤلفان

1. رأس المال البشري: عُرف رأس المال البشري بأنه (القدرات الإنتاجية للأفراد أي المعرفة والمهارات والخبرات والقابليات التي تُسهم في زيادة القيمة الاقتصادية للمنظمة). ويمكن وصفه بأنه كفاءة جماعية للمنظمة وظيفته وضع أفضل الحلول للزبائن من خلال معرفة يمتلكها الأفراد العاملين، وهذا يعني بأنه يشمل جميع الأفراد الذين ينتمون إلى المنظمة ويعملون فيها، ويتميز في أنه أحد أكبر وأهم الموجودات المهمة في التنظيم، فهو الذي يوفر المنتج أو الخدمة التي يطلبها الزبون، وهو المعرفة والأداء والخبرة والمهارة، كما يتضمن الإبداع والابتكار. وهو الذي لا يمكن امتلاكه أو التعاقد معه وذلك لكونه مخيرا في البقاء أو المغادرة وله الخيار الكامل بالعودة في اليوم التالي إلى المنظمة. وان امتلاكه لا يكون إلا بعملية تحويل المعرفة الضمنية لرأس المال البشري إلى رأس مال هيكلي بعد أن تخزن هذه المعرفة في أنظمة قواعد بيانات وبرامجيات وبراءات اختراع وابتكارات، كما يعتبر مرجعا للمعرفة التي يمتلكها وله القابلية في توليدها، ولذا فهو يشكل ما يعرفه الأفراد من استيعاب ومقاسمه لهذه المعرفة، وان القدرات والخبرات والمهارات المكونة له تكاد تكون متباينة وغير متساوية بين الأفراد العاملين، فهناك فئة معينة منهم تمتلك المكونات المذكورة بشكل يفوق الآخرين ويُمكنهم ذلك من أنتاج أفكار جديدة تنعكس بالإيجاب على المنظمة ومنتجاتها وحصتها السوقية.

2. رأس المال الهيكلي: يوصف بأنه البنى التحتية الداعمة للرأسمال البشري ويتضمن الطرق التنظيمية، الإجراءات، الاجتماعيات، مصادر المعلومات، وحقوق الملكية الفكرية. كما يمثل القابلية التنظيمية للمنظمة التي تواجه إحتياجات السوق إذ يُعد المعرفة المكتسبة والمقامة في هيكل المنظمة وعملياتها وثقافتها، وهو يُمتلك ويترك في مكان العمل عند مغادرة العاملين لعملهم، ولهذا يمثل الممتلكات الحقيقية للمنظمة والتي يمكن التعامل معها في أي وقت ومقايضته ومقاسمته وإعادة إنشائه على العكس من رأس المال البشري

الموجود في عقول الأفراد. ووصفه (Mattsson &Bergendahl) بأنه البنى التحتية التي تطورها المنظمات لتتاجر برأس مالهم البشري عن طريق الإدارة النظامية لرأس المال الفكري، إذ تحقق بناء وخزن للكفاءات بمساعدة التقانة وشبكات المعلومات لضمان أن الكفاءة ستبقى ضمن المنظمة عندما يغادرها العاملين وعندما يتم الخزن فأنها تصبح جزءاً من راس المال الهيكلي وهذا يعني بناء مصادر قوة فكرية مع وجود أنظمة للمعلومات تمكن من خلق المعرفة التنظيمية وتميزها عن مجرد معرفة فردية. ولذا نرى كثيرا ما ينضوي تحت تسمية راس المال الهيكلي كل من راس المال الاجتماعي وراس المال التنظيمي.

3. رأس المال ألزبائني: يشكل رأس المال ألزبائني أو ما يسمى في بعض الأحيان (السوقي) أحد المكونات الأساسية لرأس المال الفكري، إذ انه يبرز رأس المال الفكري ويحوله في صورة قيمة للعلاقات والأداء ألمنظمي، متضمنا العلاقات مع الزبائن والمجهزين ممن يملكون المعرفة ويطلق عليه كذلك برأس المال العلاقات، أو رأس المال الخارجي كونه يعكس علاقات المنظمة وتفاعلاتها مع العالم الخارجي وعلاقات التنظيم الخارجية وشبكات المعلومات فحدوده هي كل العلاقات التي تكون خارج حدود المنظمة، ومثلما هو الحال في رأس المال البشري فان رأس المال ألزبائني لا يمكن امتلاكه من قبل المنظمة، بسبب انه يمثل قيمة امتيازها وعلاقاتها المستمرة مع المنظمات والأفراد التي تقدم المنظمة لهم الخدمة أو المنتج. لذا فهو يهتم بكسب رضا الزبائن وتعميق ولائهم للمنظمة وتعظيم قيمتها. وإن العلاقات الخارجية التي تقيمها المنظمة مع الزبائن هي وليدة للعلاقات الداخلية لها، وبعبارة أدق هي وليدة لتفاعل العلاقات بين رأس المال البشري ورأس المال الهيكلي، وان هذا التفاعل يبتدع طرقا ووسائل آليات من خلالها تنشأ العلاقات مع العالم الخارجي للمنظمة.

4. رأس المال الاجتماعي: إن رأس المال الفكري لأي منظمة هو أكثر من رأس المال البشري والهيكلي، اذ يتألف أيضا من رأس المال الاجتماعي والعلاقات التي سوف تمتلك تأثير عميق على حياة المنظمة والعاملين لديها. ولكونه يمثل طبيعة العلاقات الاجتماعية للعاملين في داخل المنظمة الاقتصادية وهذه العلاقة يفترض أن تبنى على الثقة والزمالة والتعاون التي لها الأثر الكبير في تسهيل العمل الجماعي الكفوء، فهو بمثابة موجود معنوي ولا يمكن للمنظمة أن تعمل بمعزل عنه وان استثماره بشكل صحيح يولد منفعة وتحقيق للميزة التنافسية وعرف بأنه معايير سلوكية تُزيد من التعاون ، وبمعنى آخر إن رأس المال الاجتماعي قيمة ما يضاف إلى رأس المال الفكري لخلق إدارة المعرفة. ومن جهة اخرى عرف بأنه يمثل مستوى من الثقة والتعاون بين الأفراد ووجود شبكات العمل القوية، وان رأس المال الفكري يزداد من خلال المساهمة والتعاون التي يفرزها المستوى العالي من راس المال الاجتماعي لما له من دور يظهر من خلال العلاقات الاجتماعية في عملية تبادل المعلومات ونقل المعرفة الضرورية، وبما يُسهم في دعم رأس المال الفكري الذي يحقق ميزة تنافسية للمنظمة تميزها عن باقي المنظمات الأخرى. ويفضل مختلف الزبائن الخارجيين التمييز الواضح بين رأس مال الأعمال، ورأس المال الاجتماعي فمن خلال رأس مال الأعمال تُحدد العلاقات مع الزبائن ومن مختلف الشرائح التي تتعامل مع المنظمة من مجهزين وحلفاء ومنافسين ومؤسسات، بينما يشير رأس المال الاجتماعي إلى قيمة العلاقات في المنظمة والتي تحافظ عليها مع بقية الزبائن الاجتماعيين من بيئتها موضحة في صيغ من الاندماج والتعاون والترابط والمسؤولية الاجتماعية. وهذا ما دعا عدداً من الباحثين أن يضم كل من رأس المال الاجتماعي ورأس مال الأعمال إلى رأس مال العلاقات أو (ألزبائني).

5. رأس المال النفسي: تمتد جذور رأس المال النفس إلى علم النفس الايجابي الذي درسه العالم النفس السيكولوجي (Martin Seligman) الذي اقترح بوجوب التركز أكثر على الجوانب الجيدة للأفراد بدلاً من التركيز على المشاكل، ووفقاً (Seligman) كثير ما ينغرز الافراد في الجوانب السبيةٌ لأنفسهم وتاريخهم الشخصي وبالتالي، يشّخص علم النفس الايجابي بان البشر هم أفراد موهوبينٌ يمّتلكون مجموعة من الصفات الايجّابيةٌ في جوهرها، وان هذه الصفات الايجابية تسمح للافراد بالنمو باستمرار والتطور الى كائنات كاملة ومتفوقة، والذي يؤثر على الاداء في العمل، وساهم علم النفس الايجابي في بعض المساهمات المهمة في تحديد الصفات التي تجعل الافراد اكثر أو اقل ايجابية. ويوجد في قلب علم النفس الايجابي مفهوم رأس المال النفسي الذي يتميز عن رأس المال الاقتصادي التقليدي ورأس المال البشري وراس المال الاجتماعي، إذ يشمل رأس المال الاقتصادي التقليدي الاصول المالية والملموسة في حين ان رأس المال البشري يشمل الخبرات والتجارب والتعليم والمهارات والمعرفة والافكار، اما رأس المال الاجتماعي فيؤكد على العلاقات وشبكة الاتصالات والاصدقاء بينما يؤكد رأس المال النفسي على الثقة والامل والتفاؤل والقدرة على التكيف والمرونة، ويهتم رأس المال النفسي بمفهوم (من انت؟). والاهم من ذلك (ماذا اصبحت؟)، وتم تعريف رأس المال النفسي على انه حالة الفرد النفسية الايجابية للتنمية التي تتميز بوجود ثقة (الكفاءة الذاتية) لاتخاذ وتنفيذ الجهد اللازم لتحقيق النجاح في المهام الصعبة، وتمكين الصفات الايجابية (التفاؤل) حول النجاح في الحاضر والمستقبل، والعمل الدؤوب نحو تحقيق الاهداف وعند الضرورة، أعادة توجيه المسارات الى الاهداف (الامل) من اجل تحقيق النجاح.

الفصل الثالث

رأس المال البشري

الفصل الثالث

رأس المال البشري

يمارس رأس المال البشري دورا هاما في خدمة التنمية الاقتصادية والاجتماعية في جميع بلدان العالم بلا استثناء. وتستخدم بعض الدول رأس مال البشري لمواجهة النقص في الثروات الطبيعية والبشرية التي يمكن أن تعاني منها. وقد زاد الاهتمام العالمي برأس المال البشري في أعقاب التوجه الدولي نحو العولمة الذي يتطلب تراكما كميا ونوعيا في رأس المال البشري بحيث يكون قادرا على إحداث نقلة كبيرة في هياكل الإنتاج والتوزيع على مستوى الاقتصاد العالمي. هذا الأمر دفع معظم دول العالم لتخصيص مبالغ مالية طائلة لإعادة هيكلة التعليم وتطوير برامجه بهدف تحسين خصائص رأس المال البشري وجعلها أكثر ملاءمة وانسجاما مع متطلبات التنمية الاقتصادية والاجتماعية. ولهذه الاهمية خصص هذا الفصل لغرض التعرف على مفهوم راس المال البشري واهم الموضوعات ذات العلاقة به وكما في الفقرات الآتية:

اولا: التطور التاريخي لرأس المال البشري

إنّ النظرة التاريخية لدراسة أي موضوع تساعد على حل المشكلات التي تواجهنا في الوقت الحاضر، وتزودنا بالمعرفة بإطار عمل متماسك في هذا الحقل، ومن خلال المراجعة للأدبيات التي تناولت موضوع التطور التاريخي لرأس المال البشري، نجد بانه أمتداد طبيعي لتطور ادارة الموارد البشرية، وهو نتيجة للتطورات التي حصلت في البيئة المحيطة بالمنظمة وحلول مجتمع المعرفة، الذي يركز على القدرات العقلية دون البشرية، وتحديدا القدرات المتميزة ذات القيمة والتفرد العالي التي تطلبها حاليا تقانة المعلومات والتنافسية الشديدة التي أفرزتها ظاهرة العولمة والتي برزت بشكل كبير في بداية ألالفيه الثالثة، والتي تطلبت قدرات بشرية يمكن لها التعامل مع هذه التحديات. كما ان اغلب الدراسات الحديثة التي تعاملت مع راس المال البشري، تشير الى انه قد برز تحديدا في

نهاية العقد الأخير من القرن العشرين وبداية القرن الواحد والعشرين، وهو نتيجة لحجم التحديات التي أفرزتها هذه التطورات وضرورة امتلاك المنظمة لموجودات استراتيجية تمتلك قدرات عقلية متميزة يمكن تحسينها عبر الاستثمار فيها. إي بمعنى استخدام هذه الموجودات لخلق القيمة المضافة والأرباح للمنظمة. ويمكن ايجاز مراحل تطور راس المال البشري بالاتي:

1. نتيجة للفجوات التي حدثت لدى المنظمات المتقدمة عبر استخدامها لمبدأ الترشيق، ومبدأ التوريد الخارجي، نتيجة لتوجهها الى الأعتماد على بعد الكلفة لاغراض تميزها عن مثيلاتها، بهدف تحقيق ميزة تنافسية خلال عقد الثمانينات والتسعينات من القرن الماضي، أدى الى افتقادها الى الملاكات البشرية.
2. حركه التقاعد الكبيرة خلال المرحلة أعلاه في المهن الحساسة، وذات الصلة برسالة هذه المنظمات التي أدت الى استنزاف طاقاتها البشرية، كما أن التغييرات التي حدثت في البيئة العالمية وشدة التنافس على المستوى العالمي نتيجة لبروز ظاهرة العولمة بشكل كبير، قد ادى الى الطلب على الموارد البشرية التي تتمتع بمهارات وقابليات عالية، وتستطيع من خلالها التعامل مع معطيات الواقع الجديد الذي تعيشه تلك المنظمات.
3. في عام (1995) كانت البداية من قبل المنظمات الأمريكية للتوجه نحو رأس المال البشري حيث عقدت حلقة دراسية شملت (32) قائداً لمنظمات في القطاع الخاص والعام، لغرض دراسة المداخل التي يجب اعتمادها لادارة الأشخاص والمبادئ التي تستخدم، والتغيير الذي يجب ان يعملوه، والدروس التي يجب تعلمها، وفي ضوء تطبيقات هذه الحلقة برز الطلب على أسرع وارخص وافضل خدمه تجهز وتقود المنظمات لتطوير طرائق مرنة وجديدة لإدارة الأشخاص، إذ توصلت الى ان هنالك بعض المبادئ المترابطة الواجب اعتمادها من قبل المنظمات للغرض أعلاه وهي: " النظر إلى

الأشخاص كموجودات لها قيمة بدلا من النظر إليهم ككلفه، والتأكيد على رسالة المنظمة ورؤيتها وثقافتها،وتحميل المدراء المسؤولية في تحقيق النتائج، بدلا من القواعد الموجهة للنشاط والمعايير، و اختيار الهيكل التنظيمي الملائم لكل منظمةٍ بدلا من محاولة عمل هيكل تنظيمي ملائم للجميع، و توحيد ادارة الموارد البشرية مع رسالة المنظمة، والتعامل مع التعليم المستمر كاستثمار لاجل النجاح، بدلا من اعتباره ككلفة يجب تخفيضها، و توفير دعم للقيادة التي تتعامل مع التغيير كحالة دائمية".

4. بدأت المنظمات الأمريكية الرائدة أمثال مكتب المحاسبة الأمريكي العام (GAO:2001) ،وكالة الفضاء (NASA,2002)، ومكتب إدارة الأشخاص (OPM:2002)، ومكتب العمل (DOL:2003)،ومنظمة الطاقة (DOE:2004) بالتوجه نحو رأس المال البشري نتيجة للفجوات التي حدثت لدى المنظمات نتيجة لأستخدامها لمبدأي الترشيق و التوريد الخارجي.

ثانياً: مفهوم رأس المال البشري

ظهرت نظرية رأس المال البشري مع نهاية الستينيات وبداية السبعينيات والمفكر الاقتصادي مينسر جاكوب (Mincer Jacob) هو أول من استخدم عبارة "راس المال البشري" في مقال نشره سنة 1958، لكن الظهور الحقيقي للنظرية الجديدة هو كان من خلال مقال " الإستثمار في راس المال البشري" الذي نشره الإقتصادي تيودور شولتز (Schultz Théodore) سنة 1961. بحسب هذه النظرية تعد الموارد البشرية بمثابة رأسمال لها نفس أهمية الموارد المادية الأخرى وتسيّر بنفس المبادئ. وإن الاستثمار في العنصر البشري هو كل إنفاق استثماري على التربية والتعليم يؤدي إلى زيادة إنتاجية الفرد الذي حصل على التعليم، وبالتالي إلى زيادة دخله ورفع مستوى معيشته. وإن أصحاب هذه النظرية يروّن أن كلف الصحة والتكوين والتعليم أصبحت مكلفة جدا، لهذا فالإنفاق فيها يعتبر استثمارا بالنسبة للفرد العقلاني الذي سيفاضل بين المزايا التي سيتحصل عليها

مستقبلا والكلف الحاضرة. اذن مصطلح راس المال البشري قد تم تناوله منذ فترة ليست بالقصيرة، إذ تم التركيز عليه في العقدين الأخيرين من القرن العشرين، نتيجة لتعاظم دوره مما جعله يصبح لغة الأعمال اليومية التي تتداولها المنظمات وخصوصا تلك التي تعتمد على أقتصاديات المعرفة وتقنية المعلومات، والمقصود باقتصاد المعرفة كما اشير اليه بانه الأقتصاد الذي تكون فيه المعرفة هي الجزء المسيطرة لخلق الثروة، وفي إطار المداخل الفلسفية التي تناولت موضوع تعريف رأس المال البشري، يؤكد (العنزي،2006) أنها قد تعددت ولكنها لا تخرج عن ثلاثة هي:

- نظرية اقتصاديات كلفة الصفقة التجارية.
- نظرية رأس المال البشري.
- نظرية المنظمة المستندة الى الموارد.

ويكتنف تحديد مفهوم رأس المال البشري صعوبة واضحة بسبب تباين وجهات نظر الباحثين والكتاب اتجائهه، فان رأس المال البشري هو المصدر الاساسي لتكوين وتشخيص الافراد الذين يمتلكون المقدرة العقلية والمهارات والخبرات لايجاد الحلول العملية المناسبة لمتطلبات ورغبات الزبائن لانهم مصدر الابتكار والتجديد، ووصف بأنه كفاءة جماعية للمنظمة وظيفته وضع أفضل الحلول للزبائن من خلال معرفة يمتلكها الأفراد العاملين، وهذا يعني بأنه يشمل جميع الأفراد الذين ينتمون إلى المنظمة ويعملون فيها يوميا، كما إن رأس المال البشري هو " المخزون المعرفي لافراد المنظمة كما هو واضح على عامليها، وانه قيمة تراكمية لمعرفة العاملين، و نطاقه محدد بالمعرفة الفردية "، وهناك مفهوماً لرأس المال البشري بوصفه تراكم ضمني للمعرفة في أذهان العاملين في المنظمة، وان جوهر رأس المال البشري عبارة عن أفكار تعمل على تحقيق النجاح والازدهار في المنظمة، كما عرف رأس المال البشري بانه "القيمة الاقتصادية للمعرفة والخبرات والمهارات والإمكانات (القابليات) التي يمتلكها العاملون"، و ان نظرية اقتصاديات كلفة الصفقة التجارية تشير الى ان رأس المال البشري يمثل أختيار المنظمة للطريقة الأكثر كفاءة في استخدام العاملين فيها بكل حكمة وترو، ومهمة المنظمة هنا هو أما ان تستقطب

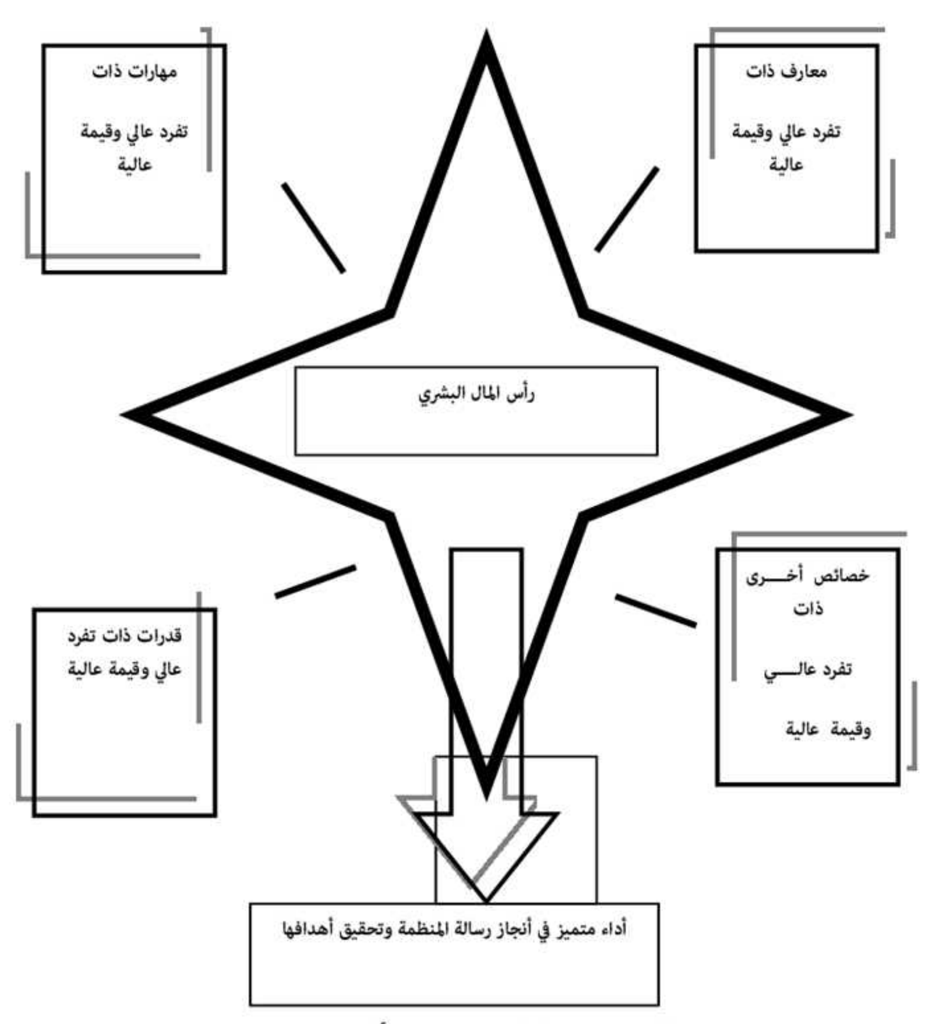
أولئك الأفراد ذوي القابليات المميزة في المجتمع، ويتفق عدد من الباحثين على كون رأس المال البشري هو أساس رأس المال الفكري، إذ يعرف رأس المال البشري بأنه " مصطلح يشمل الاختصاصات والمهارات العالية والدوافع للعاملين الذين تمتلكهم المنظمات ". ويعرف رأس المال البشري بانه المخزون من المعرفة والمهارة، والخبرة، والقدرة على الاختراع. ويمكن اكتسابه في جميع مراحل الحياة التي تمتد من سنين الطفولة المبكرة وحتى الشيخوخة. وتختلف مقدرة الإنسان على اكتساب المعرفة من مرحلة لأخرى من سنين عمره، وتتأثر بالوضع الصحي والنفسي والبيئة التي يعيش فيها. أما الطرق التي يكتسب فيها رأس المال البشري فهي متعددة ومتنوعة وتتغير عبر الزمن. كما يمكن تصنيف رأس المال البشري الى اربعة فئات وكما في الشكل (2):

النجوم والعقول وهم فئة العاملين الذين يتمتعون بالقابليات والمعارف والمهارات المتنوعة التي يمكن توظيفها واستثمارها بشكل صحيح لصالح المنظمة.	المتعلمون الجدد وهم فئة العاملون الجدد الداخليين للمنظمة والمنقوليين والمترقين الى وظائف جديدة أخرى والذين عادة ما يصل ادائهم للمستوى المرغوب لها، بسبب ضعف مواقف الاندماج والتكيف مع ثقافتها وبيئتها.
العاملون الطبيعيون وهم العاملون العاديون الذين يتمتعون بصلادة انتمائهم للمنظمة،والذين لايمكن الاستغناء عنهم، بل يفترض ان يسعى المديرين لتحويلهم الى نجوم لامعة وعقول مدبرة لصالح اضافة القيمة الاقتصادية لها	العاملون صعبي المرأس (2.5 %) وهم فئة العاملون صعبي المرأس والتعامل كونهم اصحاب مشاكل في العمل والتاثير السلبي في الانتاجية، ويفضل ان تعد المنظمة تلك البرامج الناجحة للاستغناء عنهم بسرعة بسبب ارتفاع كلفهم المؤثرة على الاستثمار في رأس المال البشري.

شكل (2) فئات رأس المال البشري

العنزي، سعد (2006) فلسفة تحليل كلفة رأس المال البشري واستثماره، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة بغداد، مجلة العلوم الاقتصادية والادارية، المجلد (9)،العدد(31)، ص6.

كما يمكن من خلال الشكل (5) توضيح مفهوم راس المال البشري واهم خصائصه بشكل اكثر دقة:



شكل (5) مخطط التعريف لرأس المال البشري

المصدر: حسين، سعد مهدي (2007) أثر رأس المال البشري الستراتيجي وعناصر النجاح الحرجة في تفوق المنظمات: درأسة أستطلاعية مقارنة، اطروحة دكتوراه، كلية الادارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية، بحث غير منشور، ص 85.

ثالثاً: أهمية رأس المال البشرى

أدى الالتفات إلى الأهمية البالغة لمفهوم رأس المال البشري وتراكمه فى نهضة المجتمع وتقدمه إلى إعطاء أولوية متقدمة للتنمية البشرية، كما وكيفاً وعمقاً. وفى ظل التقدم التكنولوجى الذى يقلل من قيمة الوظائف التى لا تحتاج إلى مهارات عالية، ويخلق فى مقابل ذلك وظائف جديدة ترتكز على المعرفة، وتعمل على تغيير الأهمية النسبية لعوامل الإنتاج يتطلب ذلك تنمية رأس المال البشرى من حيث الكم والكيف. لذا فهناك اتفاق على أن التحديات التى يحملها العصر الجديد لن يتصدى لها إلا رأس مال بشرى دائم الترقي، ودائم النمو، سواء على المستوى الفردى أم على صعيد المجتمعات حتى يمكن للجميع المشاركة فى العالم الجديد من موقع الاقتدار، وفى ظل سياق تنافسى بالغ الحدة. وهناك اتفاق على أن الارتقاء بالثروة البشرية لن يحققه إلا من خلال تعليم تتوافر فيه شروط الجودة الكلية فى كافة مراحله ومستوياته، وذلك من خلال استحداث المنظومة التى توفر له ذلك فى جميع مراحله، ابتداء من مرحلة ما قبل المدرسة وحتى التعليم الجامعى والعالى. ويبقى للتعليم الجامعى والعالى خصوصيته، إذ يلعب دوراً أساسياً فى حياة الأمم من خلال تلبية احتياجاتها من القوى البشرية التى تصنع حاضرها. وترسى قواعد مستقبل التنمية فيها، وفيه تتبلور القيادة العلمية والعملية للمجتمع. وهو المسؤول عن الحفاظ على التراث الثقافى وتنميته وتطويره، ولن يتحقق ذلك إلا بالارتقاء بمستوى خريجى هذا التعليم. ويشير تقرير التنمية الإنسانية العربية إلى أن التحدى الأهم فى مجال التعليم يكمن فى مشكلة تردى نوعية التعليم المتاح، بحيث يفقد التعليم هدفه التنموى والإنسانى من أجل تحسين نوعية الحياة وتنمية قدرات الإنسان الخلاقة (رأس المال البشرى). ويفترض أتباع النظرية التقليدية، اذ أن التطور التكنولوجى هو عنصر خارجى فى معادلة النمو لا يمكن التحكم به، بينما وجد أتباع النظريات الحديثة للنمو، أن هذا التطور هو عنصر داخلى يرتبط بالثروة المعرفية التى يملكها المجتمع، وبوسع هذا الأخير تحويله إلى تقدم اقتصادى فيما لو توفرت له بيئة تنظيمية وتشريعية ومؤسساتية ملائمة. ويمثل رأس المال البشرى المعارف والمهارات والقدرات التى تجعل العنصر البشرى قادراً على أداء واجباته ومسئولياته الوظيفية بكل فاعلية واقتدار. وتتعلق تنميتة باستقطاب ومساندة العنصر البشرى والاستثمار فيه وذلك

باستخدام عديد من الوسائل التى تتضمن التعليم والتـدريب وإعطـاء النصـح والإرشـاد والتـدريب الميدانى والإشراف المباشر والتدريب على رأس العمل والتطوير التنظيمى إدارة الموارد البشريـة. كـما يسهم رأس المال البشرى في الإنتاج الإضافى الزائد عن إنتاج العمل غير المهارى للأفراد ذوى المهـارات و المؤهلات. ونجد تمييزا بين رأس المال البشرى المحدود "القيمة وحدها لموظف واحد " وبـين رأس المال البشرى العام " للقيمة فى مـدى واسـع مـن المهـن". ويتواصـل التفاعـل المسـتمر بـين الإنسـان الهدف فى مفهوم التنميـة البشريـة مـن خـلال الفعـل الإنسـانى ذاتـه، وإسـهاماته، والانتفـاع بـه فى توظيف الموارد والمدخلات بالمهارة المطلوبة والكفاية العالية، فى توليد النمو الاقتصادى المطرد. ومن هنا تتضح مقولة أن التنمية البشرية للإنسان وبالإنسان، للإنسان لذاته المطلقة، وفى ذاتـه بطاقاتها المركبة، وبذاته الفاعلة، وبمعارفه المتجددة، وبيده الماهرة، وبعقله المبدع، وبقيمه فى الجد والمثـابرة والإتقان، وذلك هو مفهوم التنمية البشرية فى مضامينه وأبعاده المعيارية. وعلى هذا، فإن رأس المال البشرى والقوة الإنتاجية للعمل يعتمدان على تقسيم العمل، فالتحسـن الأمثـل فى القـوة الإنتاجيـة والجانب الأعظم من المهارة المتوفرة لدى العامل يكون لهما تأثيرهما الواضـح عـلى تقسـيم العمـل. فالعلاقة معقدة بين تقسيم العمل ورأس المال البشرى. وينظر "سميث" لرأس المال البشرى على أنـه المهارات والقدرات (البدنية والعقلية والنفسية،الخ) والأحكام. ويرى "بيكر" Becker فى كتابه "رأس المال البشرى" الذى تم نشره عام 1964 أن رأس المال البشرى مماثل "للوسائل الماديـة لإنتـاج" مثـل المصانع والآلات ويسـتطيع الفـرد الاسـتثمار فى رأس المـال الـبشرى (مـن خـلال التعلـيم والتـدريب والرعاية الطبية). وتعتمد المخرجات بشكل جزئى على نسبة العائد من رأس المـال الـبشرى المتـوفر. وعلى هذا، فإن رأس المال البشرى هو بمثابة وسيلة للإنتـاج تـتمخض عنهـا مخرجـات إضـافية عنـد زيادة الاستثمار فيها.ويتميز رأس المال البشرى بالاستقرارية ولـيس بـالتحول مثـل الأرض والعمـل و رأس المال المادى. وفى ظل المتطلبات العالمية الجديدة، ينظـر إلى التعلـيم بوصـفه واحـداً مـن أهـم أعمدة النهضة والتقدم. وعلى ذلك فقد تم إحراز إنجازات ملموسة فى الخدمات التعليميـة فى السنوات الأخيرة، ويتم بذل هذه الجهود عـلى أوجـه متعـددة، فالنظـام الـذاتى المعـاصر يشتمل على دور التعليم، المعلم، المنهج التعليمـى، طـرق التـدريس ودمـج التكنولوجيـا فى

العملية التعليمية. وتشير نتائج دراسة عن "رأس المال البشرى وسياسة سوق العمل" إلى أن عملية نشوء رأس المال البشرى للفرد العامل أو مهارته تأتى بالاعتماد على نظرية رأس المال البشرى التى تؤكد على الاختلافات المهارية بين العاملين(مثل الاختلاف فى مستوى التعليم أو القدرات الشخصية). وتماشياً مع تلك الوجهة، فمن المفترض أن المهارات لا يمكن إكتسابها فى سوق العمل إلا من خلال تراكم رأس المال البشرى أثناء العمل بالوظيفة. فبمجرد حصول الفرد على الوظيفة، يكتسب العامل غير المهارى المهارة سواء أكانت تلك المهارة (محدودة أم عامة). ويتمخض عن ذلك أربعة أنواع من العاملين: العامل غير المهارى، العامل ذو المهارات المحدودة، العامل ذو المهارات العامة، العامل ذو النوعين من المهارات. وتشير نتائج دراسة أجريت فى فنزويلا عن "الاستثمار فى رأس المال البشرى بهدف إحداث التنمية والرخاء وتقليص الفقر". حيث تشير إلى أهمية الحاجة للإسراع بتنمية رأس المال البشرى والاجتماعى وذلك بالتركيز على التعليم والصحة وتقليص معدلات الجريمة والعنف وتشجيع الإصلاح فى التعليم الأساسى من خلال تطوير المناهج الجديدة وتحسين جودة التعليم الأساسى وزيادة تمويل التعليم. أما تحسين النظام الصحى فيتضمن توفير التمويل الكافى وتطبيق البرامج عالية التأثير والتوسع فى المشاركة الخاصة والتنمية المؤسساتية. وتشير نتائج دراسة أجريت فى كوسوفا عن "رأس المال البشرى والبطالة فى ظل الاقتصاديات التمويلية". إلى ارتفاع نسبة البطالة ومعدلات الهجرة منه بين رأس المال البشرى. وباستخدام البيانات المستقاة من مكاتب العمل والدراسات المسحية، تقدر أن نسبة البطالة بين القادرين على العمل مرتفعة للغاية. وأن احتمالية زيادة معدلات الهجرة بين القادرين على العمل فى تزايد هى الأخرى. وتشير البيانات إلى أن نسبة البطالة فى المناطق الريفية أعلى من مثيلاتها فى المناطق الأخرى. كما تشير النتائج إلى: احتمالية الهجرة فى المناطق الريفية أعلى من نظيرتها فى المناطق الحضرية، أن نسب البطالة بين الذكور والمتزوجين أقل، إلا أن نسب هجرتهم أعلى، أن نسب البطالة بين الأفراد المتعلمين تقل عن مثيلتها لدى الأفراد الأقل تعلماً لكن تزداد معدلات الهجرة لديهم. كما يمكن توضيح اهمية راس المال البشري وحسب توجهات عدد من الاكاديميين من خلال الجدول (3):

جدول (3) أهمية رأس المال البشري

ت	الكاتب	السنة	وجهة النظر
1	Edvinsson	1997	تكمن اهميته في كونه انعكاساً لقيمة المنظمة وثقافتها وفلسفتها.
3	Ulrich	1998	يمكن المنظمة من سرعة الاستجابة للتغييرات البيئية والتنظيمية من خلال القدرات المعرفية والتقنية.
3	Bonits	1998	له أهمية في توليد المعرفة الضمنية التي تمتلكها المنظمة.
4	Lothgren	1999	قدرته على تقديم الحلول الجديدة عبر الابتكار وويساهم في تحقيق الأداء المرغوب كونه مقدرة أجتماعية تعمل على خلق التفاعل والاقتران داخل المنظمة.
	العنزي	2001	يساهم في أدارة الفكر الانساني وبسرعة ومهارة تنفيذية حاسمة.
7	General Accounting Office	2001	هو الموجود الأكثر أهمية في المنظمة وهو الذي يحدد طبيعتها ويؤثر في قدرتها على الاداء ويمثل قاعدتها المعرفية.
9	Wang & Chang	2005	له تأثير في الابداع،والعمليات،والزبون،والاداء.
10	يوسف	2005	تكمن أهميته في كونه مصدر الميزة التنافسية.
11	Kullan	2007	يساهم في تحفيز العاملين للابتكار والابداع.

المصدر: الموسوي، محمد هاشم محمود (2012) واقع رأس المال البشري في القطاع الصحي: انموذج اطباء التخذير في لمستشفيات الحكومية العراقية، بحث دبلوم عالي، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة بغداد بحث غير منشور، ص9.

رابعاً: الفرق بين رأس المال البشري ورأس المال العيني

شهدت العقود الثلاثة الماضية اهتماما متزايدا من قبل المدارس الفكرية الاقتصادية حول طبيعة العلاقة بين رأس المال البشري ورأس المال العيني ودور كل منهما في تحقيق التنمية الاقتصادية. ويلتقي رأس المال البشري مع رأس المال العيني في دوال الإنتاج كمتغيرين مستقلين يؤثر كل منها على إنتاج غيره من السلع والخدمات بطريقة تختلف عن الآخر. وأن طبيعة العلاقة بينهما تختلف من ناحية كونها تبادلية أو تكاملية تبعا لعوامل عدة تعتمد على النمط التكنولوجي ومستوى التعليم والتدريب ومرحلة الإنتاج وغيرها. ويختلف رأس المال البشري عن رأس المال العيني في أن رأس المال البشري لا يمكن قياسه ماديا كما هو الحال في رأس المال العيني الذي يمكن تحديد وحداته (آلة مثلا، أو مساحة المبنى بالمتر المربع،....الخ). وللتغلب على هذا الأمر يلجأ الاقتصاديون في كثير من الأحوال إلى محاولة قياس رأس المال البشري من خلال المبالغ التي يتم إنفاقها بهدف زيادة الإنتاجية. يطلق مصطلح رأس المال البشري على المخزون من المعرفة والمهارة، والخبرة، والقدرة على الاختراع. ويمكن اكتسابه في جميع مراحل الحياة التي تمتد من سنين الطفولة المبكرة وحتى الشيخوخة. وتختلف مقدرة الإنسان على اكتساب المعرفة من مرحلة لأخرى من سنين عمره، وتتأثر بالوضع الصحي والنفسي والبيئة التي يعيش فيها. أما الطرق التي يكتسب فيها رأس المال البشري فهي متعددة ومتنوعة وتتغير عبر الزمن. إذ يمكن اكتساب رأس المال البشري من خلال التعليم الرسمي أو غير الرسمي، أو من خلال برامج التدريب والتأهيل أثناء العمل أو خارج العمل، أومن خلال الاعتماد على وسائل الإعلام، أو من خلال استخدام شبكات الانترنت والمعلومات، أو من خلال مراكز البحث والتطوير، أو من خلال المطالعة الخاصة. ويتشابه رأس المال البشري مع رأس المال العيني من ناحية الزيادة أو النقص عبر الزمن، أي أن المخزون من المعرفة قد يشهد نموا موجبا أو سالبا، كما أنه يتشابه مع رأس المال العيني في حاجته إلى الصيانة والتحديث. وعلى الرغم من الاختلاف بين الاقتصاديين حول الجوانب التي

يجب تضمينها في رأس المال البشري بناء على معيار الإنتاجية الذي ذكر سابقا، فإن هناك إجماعا بين الاقتصاديين حول ضرورة تضمين رأس المال البشري لكل ما ينفق على المدارس والجامعات ومراكز البحث والمستشفيات والعيادات. وهذا التعريف هو الأكثر شيوعا من بين التعريفات المختلفة، التي تختلف في معظم الأحيان حول البنود التي يجب تضمينها في رأس المال البشري على الرغم مما لها من آثار ايجابية على الإنتاجية كالإنفاق على الرياضة مثلا. إن مجيء التعليم على رأس قائمة العوامل المحددة لرأس المال البشري، لا ينفي وجود عوامل أخرى غيرها، ولكن ليؤكد أهمية الدور المميز الذي يمكن أن يلعبه في التأثير على نوعية رأس المال البشري في تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية المستدامة. ويقصد بالتنمية الاقتصادية والاجتماعية المستدامة التغير الايجابي والمستمر في مستوى الرفاه الاقتصادي للمجتمع الحالي والذي لا يكون بأي حال من الأحوال على حساب الرفاه الاقتصادي والاجتماعي للأجيال القادمة. إذ في كثير من الأحيان يكون لبعض السياسات أو الإجراءات التي تتخذها الحكومة آثارا ايجابية في الأجل القصير والتي سرعان ما تتلاشي في الأجل الطويل، مما ينفي عنها صفة الديمومة. إن الاستثمار في رأس المال العيني يعتبر عنصرا ضروريا ولكنه غير كاف لتحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية المستدامة. إن التنمية البشرية المستدامة هي الضمانة الوحيدة لتحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية المستدامة. إن النجاح الذي حققته معظم الدول الصناعية رغم الاختلاف والتفاوت الكبيرين في قواعد المصادر الاقتصادية التي تملكها والسياسات والأنظمة الاقتصادية التي تنتهجها يصعب تفسيره في ضوء أي نظرية أخرى غير نظرية التنمية البشرية المستدامة. وبالمقابل وبنفس المنطق يمكن تفسير فشل معظم الدول النامية في الوصول إلى التنمية المستدامة نتيجة للتركيز على بناء رأس المال العيني الذي كان يأتي في معظم الأحيان على حساب رأس المال البشري. وفي الوقت الحالي أصبحت نظرية التنمية البشرية تتطلع إلى الإنفاق على تلبية الاحتياجات الإنسانية من منظور استثماري وليس استهلاكي كما كان في السابق. جاء هذا الاعتقاد بعد ثبوت فشل الاعتقاد القديم الذي كان يرى في الإنفاق على تلبية الاحتياجات الإنسانية عقبة تهدد

عملية التنمية الاقتصادية لأن زيادة الاستهلاك الحالي سوف تؤثر سلبا على الادخار والاستثمار في المستقبل مما ينتج عنه تراجع في الدخل والاستهلاك. إن التوجه الجديد في اعتبار الإنفاق على تلبية الاحتياجات الإنسانية إنفاقا استثماريا ينبع من حقيقة ما يمكن أن يسببه هذا الإنفاق من زيادة في القيمة الاقتصادية المضافة وتحسن في البيئة الاقتصادية والاجتماعية على مستوى الأمة والفرد. وبذات الاتجاه تقريباً يمكن تعريف رأس المال البشري، بانه " مجموع المعرفة و القدرات والمهارات والكفاءات والخصائص الاخرى المتجسدة في الافراد او فئات من الافراد، سواءا" أكانت فطرية ام مكتسبة والتي تسهم في زيادة القيمة الاقتصادية للمنشأة ".

خامساً: نظريات راس المال البشري

تم تناول رأس المال البشري من خلال العديد من النظريات والتي يمكن عرضها بالآتي:

1. نظرية اقتصاديات كلفة الصفقة التجارية: تفترض هذه النظرية اختيار الشركة للطريقة الاكثر كفاءة في استخدام العاملين فيها، وهو اما ان تستقطب أولئك الأفراد ذوي القابليات المميزة من المجتمع، اوأن تقوم بتدريب وترقية الموجودين في داخلها وعلى وفق هذين المدخلين ستقع كلف على الشركة فالاستقطاب يقضي حدوث كلف استخدام (كلف الصفقة التجارية) وعملية التدريب وترقية العاملين ينشأ وقوع كلف تدريبية وأدارية، وهنا على الشركة أن تختار عند مقارنتها المدخلين الاسلوب الاكثر كفاءة أو الدمج بينهما.
2. نظرية رأس المال البشري: وهذه النظرية تؤكد على حقيقة مفادها ان الشركة تقرر مقدار المبالغ المستثمرة في الموارد البشرية، من خلال مقارنتها بالعوائد المستقبلية المتوقعة، شريطة اقترانها بتحقيق افضل حالات التحسين في الانتاجية، مع التزامها بتوفير افضل فرص التدريب الفني والاداري للعاملين.
3. نظرية الشركة ذات النظرة المستندة للمورد: هذه النظرية تدافع عن افتراضاتها ان المهارات الجوهرية هي الاساس لتحقيق الميزة التنافسية للشركة، والتي

ينبغي اكتسابها من خلال حالات التطوير الداخلي الذي تحدثه او تسعى له بنفسها، واما الجوانب التكنولوجية فيمكن اكتسابها او شرائها عن طريق التوريد الخارجي، والمهارات الجوهرية التي ينبغي ان يتصف بها هي (القيمة، الندرة، عدم التقليد، عدم نقلها او حركتها بسهولة للغير).

سادساً: العوامل المؤثرة على راس المال البشري

هناك مجموعة من العوامل التي من شانها التاثير على راس المال البشري في المنظمات المختلفة ويمكن تحديد اهمها بالاتي:

1. نظام التعويضات: ان تعويض الموظف هو انواع الأجور كافة أو العوائد التي يحصل عليها الموظف نظير اشتغاله بوظيفة معينة، وهذه التعويضات تتضمن عنصرين اساسيين: " لأول: المدفوعات المالية المباشرة للموظفين. و الثاني: المدفوعات المالية غير المباشرة، وهي مزايا إضافية تقدم للعاملين (العاملين جميعهم بغض النظر عن مستوى ادائهم أو كفائتهم في العمل) الى جانب التعويضات المالية المباشرة أما بصورة مجانيه أو تتحمل المنظمة جزء من الكلف، ومن أمثلتها الضمان الأجتماعي والتأمين الصحي والأجازات مدفوعة الأجر، وتسمى غير مباشرة كونها لا ترتبط بالعمل بشكل مباشر ولكن العاملين هم اعضاء في المنظمة".
2. التقادم التكنولوجي: ان التكنولوجيا وما يصاحبها من تغيرات من الوسائل المهمة للنهوض بالمنظمة ومواكبة التطور التكنولوجي العالمي فقد عرف (Daft) التكنولوجيا بأنها العمليات والتقنيات والمكائن والأعمال المستعملة لتحويل المدخلات (المواد، والمعلومات، والأفكار) إلى مخرجات (خدمات ومنتجات). ويشير(اللامي) الى التكنولوجيا بأنها اللغة التقنية والعلم التطبيقي والطريقة الفنية لتحقيق غرض عملي فضلا عن كونها مجموعة من الوسائل المستعملة لتوفير كل ماهو ضروري لمعيشة الناس ورفاهيتهم. وتفرض

مستجدات البيئة الخارجيه تحديثاً وتطويراً تكنولوجياً عالياً بما يسهم في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة، وينعكس على مخرجاتها سواء أكانت خدمية ام انتاجية.

3. الرضا الوظيفي: يعد الرضا الوظيفي موقف شخصي يعبر عن حالة مستقرة نسبياً بالنسبة لبعض الاشخاص، بغض النضر عن اختلاف المواقف، وهذا معناه ان الفرد الذي يحب العمل في وقت معين يتوقع ان تستمر لديه تلك الحالة في اوقات اخرى حتى لو اختلفت الاعمال التي يؤديها.

4. المكانة الاجتماعية: تتمثل المكانة الاجتماعية بالموقع الذي يحتله الفرد في المجموعة الاجتماعية التي ينتسب اليها وما يمكن ان يلعبة من دور في التأثير على الاخرين، أو ما يعتقده في نفسه من امكانية خاصة لأن يلعب هذا الدور ضمن المجموعة على وفق المكانة التي يحتلها، وبالتالي فان الفرد ذاته أو أعضاء المجموعة سيتأثرون بالمكانة التي يحتلها كل واحد منهم اتجاه الاخر.

5. الحافز المادي والأعتباري: تعرف الحوافز على انها مجموعة الادوات التي توفرها الادارة للعاملين بهدف المساهمة في اشباع حاجاتهم ورغباتهم من ناحيه وتحقيق اهداف المنظمة من ناحيه اخرى، وتفترض هذه الرؤيه ان الحوافز تركز على مكافأة العاملين عند تميزةم في الأداء، وان الأداء الذي يستحق الحافز هو أداء غير عادي.

سابعاً: المقاييس المالية وغير المالية لرأس المال البشري

بما ان لرأس المال البشري أهمية في نجاح المنظمة وديمومتها لذا لا بد من قياسه وتقييمه كونه موجودا من الموجودات غير الملموسة لها، وان تقييم الموجودات غير الملموسة يوفر أساساً لتقييم الشركة من خلال التركيز على الموجودات. وقد طرح العديد من الباحثين عدداً من المقاييس غير المالية و المالية والهجينة والتي تختلف بحسب طبيعة المنشأة واستراتيجيتها. وهناك بشكل عام ثلاث طرق لتقييم رأس المال البشري وهي:

1. تقييم رأس المال البشري بمقاييس غير مالية: طرحت العديد من المقاييس غير المالية من قبل الكتاب والباحثين، والتي تعبر عن وجهة نظرهم وآرائهم تجاه تقييم الموجودات غير الملموسة، في محاولة لايجاد مقياس مناسب لتقييم رأس المال البشري في المنشآت المختلفة، ويمكن توضيح اهمها بالاتي:

- الموجودات الفكرية/ اجمالي عدد العاملين: تعكس نسبة راس المال الفكري في الشركة.
- متوسط عدد سنين الخبرة العملية للموارد البشرية/ اجمالي عدد العاملين: للتعرف على مخزون الخبرة العملية لدى العاملين في الشركة.
- معدل تولي الموجودات الفكرية لمناصب قيادية/ اجمالي الموجودات الفكرية: للتعرف على مدى الدعم والتمكين لراس المال الفكري.
- معدل دوران الموجودات الفكرية(عدد التاركين والمستقيلين)/ اجمالي راس المال الفكري: تعكس مدى الاحتفاظ بالعاملين ذوي الخبرة والمعرفة والمهارة.
- الاحتفاظ بالعاملين/ دوران العمل: للتعرف على الاسباب التي تؤدي الى مغادرة العاملين الشركة ومدى امكانية الاحتفاظ بهم.
- التعويض: للتعرف على مستوى دفع (الاجور والعلاوات والمكافأت) ورضا الزبون ورضا العاملين.
- الصلاحيات / التدريب: يقيس مستويات الصلاحية، مخزون المهارات، اثر الصلاحيات واستثمارات التدريب.
- اتجاه قوة العمل: يقيس معدل الترقية.
- مقاييس الانتاجية: يقيس العائد لكل عامل، كلفة التشغيل لكل عامل، القيمة الحقيقية المضافة لكل عامل.

2. المقاييس المالية لراس المال البشري: هنالك العديد من المقاييس المالية لتقييم الموجودات غير الملموسة بما فيها رأس المال البشري، وهذه المقاييس يمكن توضيحها على النحو الآتي:

▪ الطرق المباشرة لتقييم رأس المال الفكري:تعتمد هذه المجموعة من الطرق على تشخيص المكونات المختلفة لرأس المال الفكري، فعلى المستوى الفردي يمكن تقييم رأس المال البشري بشكل مباشر من خلال المقابلات الشخصية والاختبارات. وتقييم هذه المكونات من خلال توجيه الاسئلة الى الشركة المراد تقييم راسمالها الفكري بحيث يكون بالإمكان التعرف على تقييم واضح لموجوداتها الفكرية.

▪ طريقة الرسملة السوقية : تعرف الرسملة السوقية (MCM) بانها (قيمة الشركة التي يتم قياسها من خلال سعر أسهمها المصدرة والمتداولة في السوق المالية). ويمكن حساب الرسملة السوقية من خلال المعادلة الآتية:

P .... (1)* ×MCM = SO

إذ إن:

MCM: الرسملة السوقية

SO : عدد الأسهم المتداولة في السوق

P : سعر السهم الحالي في السوق المالية

▪ طريقة العائد على الموجودات: يستخدم معدل العائد على الموجودات متوسط العوائد بعد الضريبة الخاص بالشركة لمدة زمنية معينة، قد تكون مثلا (3 أو6 سنوات)، ويتم تقسيم هذا المتوسط على متوسط الموجودات الملموسة لنفس الفترة الزمنية، والناتج يقارن مع متوسط الصناعة لحساب الفرق. فإذا كان الفرق (صفر) أو سالباً فإن الشركة ليس لديها رأس مال بشري يزيد عن متوسط الصناعة، وتبعاً لذلك تكون قيمته مساوية للصفر. أما إذا كان الفرق بين (ROA) وبين متوسط الصناعة موجباً يكون لدى الشركة رأس مال بشري يزيد عن متوسط الصناعة.

3. المقاييس الهجينة لرأس المال البشري: ومن اهم مقاييسها الآتي:

■ بطاقة الدرجات المتوازنة: تم تطوير هذا المقياس في أواخر القرن الماضي، إذ ان المدراء يحتاجون الى نظام قياس متعدد الابعاد لتوجيه قراراتهم، متضمنا مؤشرات رئيسة ومتفاوته ومقاييس تركز على داخل وخارج الشركة فكان نظام بطاقة الدرجات المتوازنة. وتتضمن البطاقة أربعة منظورات رئيسة هي:

- منظور العمليات الداخلية: والتي تركز على العمليات الداخلية الرئيسة والمرتبطة بتقديم السلعوالخدمات.

- منظور التعلم والنمو: والذي يركز نحو أفراد المنظمة لتسهيل التعلم ونشر المعرفة.

- منظور الزبون: يركز النظر الى نشاط الشركة من خلال الزبون، لذلك فان الشركة تستمر بايلاء التركيز الفائق على حاجات الزبون وارضائه.

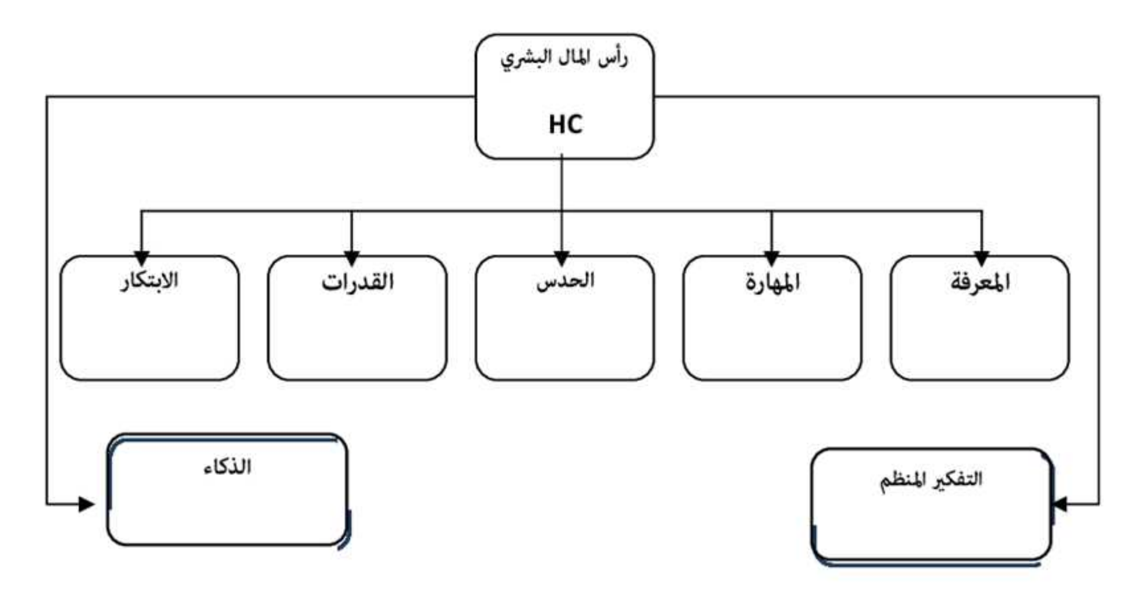
- المنظور المالي. ويقيس النتائج النهائية التي تحققها الشركة لحملة اسهمها.

■ نموذج المؤشرات المتعددة: يفترض هذا النموذج ان الحصول على الاوجه الكافيه لرأس المال البشري هي ضرورية لفهم هذه الظاهرة. أحتوى النموذج على (140) مؤشر ومشتقاتها المتعلقة برأس المال البشري، ضمت المؤشرات المالية وغير المالية، ومن اهمها:

- إجمالي الموجودات / عدد الموظفين (بالقيمة)
- الايرادات / إجمالي الموجودات (%)
- إجمالي الايرادات للزبائن الجدد / إجمالي الايرادات (%)
- إجمالي الايرادات للموظف الواحد = (بالقيمة)
- المصاريف الادارية / المصاريف الاجمالية (%)
- المصاريف الادارية بالنسبة للموظف الواحد
- مصاريف تكنولوجيا المعلومات بالنسبة للموظف الواحد
- اداء تكنولوجيا المعلومات بالنسبة للموظف الواحد

ثامناً: مكونات رأس المال البشري

عند دراسة راس المال البشري في المنظمات المعاصرة فان هناك العديد من المكونات التي تلعب دور رئيس في بناءه، والشكل (6) يوضح هذه المكونات والتي سيتم شرحها في ادناه:



شكل (6) مكونات راس المال البشري

المصدر: اعداد المؤلفان

1. **المعرفة**: ركز العديد من الباحثين والمفكرين على أن ما يميز نهاية القرن العشرين وبداية القرن الحادي والعشرين، هو ظهور قوة المعرفة، وكيفية أستخدامها في المنظمات ذات القاعدة المعرفية، وأهمية صناع المعرفة في تكوين ثروتها وقوتها. و مصطلح المعرفة يشير الى مزيج الخبرة والأدراك والمهارة والقيم والمعلومات، فضلا عن قدرات الحدس والتخيل والتذكير والتفكير. كما أن المعرفة هي من الموارد الستراتيجية للمنظمة التي تقود الى تحقيق الميزة

التنافسية لها عبر توفيرها القيمة للزبائن، والمتتبع لتداول مصطلح المعرفة يجد أنه مصطلح قديم قدم الانسان،إلا أنه اخذ معنى جديدا في السنوات الاخيره، بحيث تمحور هذا المعنى الجديد من كونها سلاحا فعالا لأي منظمة من المنظمات، او أي مجتمع من المجتمعات، يمكن إستخدامه لتحقيق تقدم تنافسي على المجتمعات الأخرى فيما لو تم ادارته بشكل فعال. وفي تقرير دولي صدر في عام (1996) عن منظمة (Knowledge-Based Economy) اشار الى ان نصف الإنتاج في الدول المتقدمة خلال السنوات القليلة الماضية أعتمد على الاقتصاد المعرفي، وهنالك فرق رئيس بين الذي يشغل الاقتصاد المعرفي، وبين الذي يعتمد عليه الاقتصاد الصناعي، أذ ان الأخير يعتمد على صاحب رأس المال وعلى العامل الذي يعمل من اجل الحصول على الأجر،اما الاقتصاد المعرفي فيعتمد على أصحاب المهارات، أصحاب العقول العلمية وهؤلاء هم صناع المعرفة. اذن المعرفة هي العمل الرئيس لأي مشروع، وليس التقنية لكونها ليست هي إلا بمثابة التطبيق العلمي للمعرفة بكل تخصصاتها، لابل ان التقنية ذاتها تعد أحد أنواع المعرفة.أما (Romer) فأنه يشير الى، ان المعرفة قد أصبحت ثالث عنصر إنتاجي في قيادة الاقتصاد، اذ أن 60% من الاقتصاد الأمريكي هو اقتصاد معرفة، والذي نعني به الاقتصاد الذي تلعب فيه المعرفة الدور الواسع والمسيطر لخلق الثروة.

2. **المهارة**: المهارة والتي تسمى بالإغريقي (Techno) بمعنى التقنية،هي مصطلح يستعمل ليشير الى الخبرة التي تم تطويرها عبر دروس التدريب والتعليم، وهي لا تتضمن فقط المهارات الحرفية أو التجارية المكتسبة في العمل، ولكنها أداء رقميا عالي في عدة حقول مثل التطبيقات المتخصصة، الفنون، الألعاب. وعرفت المهارة بأنها القابلية، أو الكفاءة في أنجاز المهمة المحددة. كما عرفت بأنها القابليات أو السلوك المطلوب بشكل حاسم للعمل في الموقع الإداري، كما تشكل قابلية لترجمة المعرفة الى فعل تكون نتائجه مرغوبة الأداء. ومن اهم

الموارد التي تمتلكها المنظمة (موارد مالية، مادية بشرية هيكل تنظيمي، وقواعد تشريعية، وأنظمة) ولتحقيق الاستثمار الأمثل لهذه الموارد فلابد للعاملين في المنظمة أن يمتلكوا المهارات الأساسيه الآتية:

- المهارة الفنية: وهي قدرة أو قابلية العاملين في المنظمة على إتقان المهام والمسؤوليات الملقاة على عاتقهم، أوهي التي تتضمن القدرة على أداء المهمات في الوظائف المحددة، أو قابلية الفرد على التعامل مع إجراءات العمل وتقنياته بطريقة مستقلة.
- المهارة الأدراكية: وهي قدرة العاملين في التنظيم على التطوير والإبداع والابتكار والتجديد أثناء ممارساتهم للعمل، وهي التي تهدف الى الابتعاد عن روتين العمل اليومي والأساليب التقليدية، أوهي تلك المهارات التي تتضمن القابلية لرسم صورة المنظمة ككل والعلاقات بين مختلف الأقسام.
- المهارة التشخيصية وتعني قدرة العاملين على وصف موقف أداري أو سلوك أداري، أو ظاهرة حديثة ومن ثم تحديد أسباب ومكونات هذه الظاهرة.
- المهارة الإنسانية: وتسمى ايضاً بمهارات العلاقات الإنسانية، وهي قدرة العاملين على التعامل مع بعضهم البعض بطريقة حضارية، وهذا يعني تمكين العاملين من ممارسة المهارة الإنسانية بالطريقة الصحيحة، وعلى أساس هذا التعامل يحقق كل منهم الاهداف المتوخاة من هذا التعامل.

3. **القدرات**: هي مواهب موجودة لدى العاملين في المنظمة، وتستخدم لتحقيق أهدافها وحل مشاكلها عبر مناخ العمل الإبداعي الموجود فيها، وهي من الخصائص المهمة والمؤثرة على العلاقة بين عمليات ادارة المعرفة والميزة التنافسية. والقدرات التي يتمتع بها رأس المال البشري يجب أن تكون من القدرات المتميزة والتي لها تأثير على عمل المنظمة، وهذه القدرات يمكن أن نطلق عليها القدرات المتميزة التي تتناسب مع طبيعة عملها،إذ ان الوظائف المتميزة والتي لها تأثير على العمل تحتاج الى توافر قدرات متميزة لدى

العاملين. والقدرات تعرف بانها مصدر من مصادر التفوق على المتنافسين وتحقيق القيمة المضافة الأفضل، وبذات الاتجاه تقريباً عرفت أنها قدرة المنظمة على توظيف نقاط قوتها لأستثمار الفرص والتعامل مع التهديدات، كما عرفت بأنها علاقات التعاون بين جماعات العمل، ونشاطات المنظمة وتحالفاتها الستراتيجية مع حلفاء خارجيين. وإن القدرات التي يحملها رأس المال البشري، هي القدرات الستراتيجية التي تؤمن المرونة الستراتيجية للمنظمات في عالم سريع التغيير، وهي من التحديات الحقيقية أمام منظمات الاعمال في القرن الواحد والعشرين، من حيث الحصول عليها أو بنائها، وأن الأداء المتميز أو المتفوق يتطلب قدرات استراتيجية تتناسب مع طبيعة العمل، وهي قدرات جوهرية طالما انها تسهم في تحقيق القيمة المضافة للزبون واكتساب المزايا التنافسية، لذا يجب ان تكون نادرة وقيمة وغير قابلة للإحلال وصعبة التقليد. ويمكن تحديد ابرز قدرات راس المال البشري بالاتي:

- قدرات فنية: وهي التي ترتبط بعمليات الإبداع والابتكار في العمليات.
- القدرات الإدارية: وهي التي توحد مكونات الأداء في إطار التوجه الستراتيجي للمنظمة.

4. التفكير المنظم: توجد هنالك ثمان فئات للتفكير وهي كما ياتي:

- التفكير الاستقرائي: وهو عملية تستعمل فيها مقدمات منطقية عامة للحصول على استدلال محدد، ويتحرك التفكير من قاعدة عامة الى توصية خاصة، ويحتوي بصفة عامة على ثلاثة اجزاء: مقدمة منطقيه رئيسة، مقدمة منطقية بسيطة، وتوصية.
- التفكير الاستدلالي: عدد من الحقائق لاستخلاص توصيه عامة معينة.
- التفكير التماثلي: يستعمل فيه الفرد عمليات تتطلب مقدرة على تمييز خبرات سبق مواجهتها، وربط الحاضر بالماضي في محاولة لربط الاشياء او المفاهيم غير

المترابطة ومثاله هو اصطياد الصياد لسمكة مقاومة بطريقة اعتيادية نتيجة الخبرات السابقة.

- التفكير النظامي: يشمل التفكير النظامي معالجة تركيبية لهياكل البيانات لاستقراء حقائق جديده، تتبع قواعد استدلال مفروضة، والمثال التقليدي هو المنطق الرياضي المستعمل في توفير نظرية في الهندسة.
- التفكير الإجرائي (العددي): وهي نماذج رياضية او محاكاة في حل المشاكل.
- التعميم والتجريد: ومثال ذلك اذا كنا نعرف ان لكل الشركات رؤساء وان كل بيوت السمسرة تعد شركات، فيمكننا على ذلك استدلال وتعميم ان اي بيت سمسره يكون له رئيس.
- تفكير ما بعد المستوى: اي معرفة عما تعرفه مثل، عن اهمية ومناسبة حقائق معينة.
- اي طريقه للتفكير؟: أي طريقة تستعمل، وما مدى نجاح الاستدلال، يعتمدان الى حد كبير على اي طريقة تستعمل في تمثيل المعرفة.

5. **الحدس**: هنالك عدة معاني ومفاهيم للحدس منها هو الاطلاع العقلي المباشر على الحقائق البديهية، إذ قال (ديكارت) انا لا اقصد بالحدس شهادة الحواس المتغيرة، ولا الحكم الخداع لخيال فاسد المباني، انما اقصد به التصور الذي يقوم في ذهن خالص منتبه، بدرجة من السهولة والتميز لا يبقى معها مجال للريب، اي التصور الذهني الذي يصدر عن نور العقل وحده. وهو المعرفة الحاصلة في الذهن دفعة واحده من غير نظر او استدلال عقلي،لايصدق على تمثل الاشياء فحسب، بل يصدق ايضاً على تمثل علاقاتها كتمثل خواص الاعداد. كما يشير الى التعاطف العقلي الذي ينقلنا الى باطن الشيء، ويجعلنا نتحد بصفاته المفرده، التي لا يمكن التعبير عنها بالالفاظ. وهو الادراك المباشر الذي لا يعتمد على مقدمات، أو انه يدرك النتيجة في المقدمة مباشرةً دون حدود وسطى، فقد يدرك هذه النتيجه في المجال المادي (حدس تجريبي)، أو قد يدركها فيما يتعلق بالمجال

العقلي أو الرياضي (حدس عقلي)، وقد يدركها فيما يتعلق بعلاقة الذات البشرية بالله (حدس الكشفي أو الصوفي)، ومن الواضح ان الحدوسات قد تعني الاوليات او البديهيات التي يدركها الحدس دون أن يبرهن على صحتها اولاً، إذ قد يستطيع بعد ذلك أن يتأكد من صدقها أو عدم صدقها، فقد تكون هذه الحدوس مستنده على مقدمات ضنية وقد تكون هذه المقدمات الضنيه باطلة أو خاطئة، والقول هنا بانها مقدمات ضنيه لأنها لم تكن ممحصة بعد ولم يثبت للمرء من قبل صوابها أو خطأها.

6. **الابتكار**: هو إبداع يتحول إلى منتج حقيقي ملموس يكتسح الأسواق، المبدع هو شخص لديه أفكار جديدة، يضعها على ورق في شكل تصميمات أو حتى أشعار وقد يكتفي بالأحلام، أما المبتكر فهو الذي يمتلك أفكاراً جديدة وإبداعية، ولكنه لا يكتفي بكتابتها على الورق، بل يغامر في تنفيذها، طبقاً لمخطط زمني دقيق، وتؤكد الإحصائية أنه من كل عشرة أفكار مبدعة تتولد داخل الشركات الأمريكية، تخرج فكرة واحدة فقط إلى الوجود في شكل ابتكار، وغالباً ما يكتسح هذا الابتكار الأسواق، نسبة نجاح الابتكار أكبر عادة من نسبة تحول الإبداعات إلى ابتكارات، الأمر الذي يعني أن السوق يترقب الابتكارات ويرحب بها، ومع ذلك ينقصه أولئك الذين يتميزون بالجرأة على اتخاذ القرار بوضع الإبداعات موضع التنفيذ. وعلى وفق ما تقدم، والشيء بالشيء يذكر فان الفرد قادر على امتلاك قوة خلاقة للتجدد والابتكار وهذا ما اشار اليه (اترباك) عن القوة الخلاقة لتجديد السلعمن قصة أديسون الذي أمكنه الحصول على أكثر من ألف براءة اختراع فاستحق أن يطلق عليه لقب ساحر، واستطاع بالتجديد المستمر تطوير المصباح الكهربائي، ولم تقتصر ابتكاراته على ذلك، بل امتدت إلى مجالات عدة كالكابلات والمولدات والمفاتيح و الأدوات الكهربائية التي اخترعها جميعاً، وكان يقوم بنفسه بالإشراف على التركيبات، وكانت أول تجاربه العملية هي إنارة الباخرة التجارية كولومبيا في مايو 1880. وفي

عام1885 تنافست مع أديسون ثمان شركات، ولكنه حصل على جائزة أحسن منتج من لندن وتفوق على منافسه الإنجليزي جوز يف سوان الذي كان أسبق من أديسون في اختراع لمبات متطورة، وأصبح أديسون ينتج75 % من إجمالي إنتاج المصابيح الكهربائية في الولايات المتحدة، وفي عام 1925 حدثت تطورات هامة في هذه الصناعة، وجاء التطوير من عدة مصانع وظهرت المصابيح ذات الشعيرات المعدنية، وخلفت شركة جنرال إلكتريك شركة أديسون وزاد إنتاج لمبات لونجستون من 15 إلى 200 مليون لمبة بين عامي1914 و 1925، وفي ربيع عام 1992 أعلنت مؤسسة صغيرة في كاليفورنيا هي انترسورس تكنولوجي عن إنتاج لمبة تعطي نفس كمية الضوء باستهلاك ربع طاقة اللمبات العادية وعمرها الافتراضي يتراوح ما بين 15 إلى 20 ألف ساعة مقابل 750 إلى1500 ساعة في الأنواع الأخرى، وكل موجة من موجات التجديد والابتكار تمت بمبادرات خارج نطاق المخترعين الأصليين، واختفت شركة اديسون من السوق، وكانت شركة تدعي سيلفانيا هي أول من اخترع لمبات الفلوريسنت.

7. **الذكاء:** ان مصطلح الذكاء اقدم في نشاته من علم النفس ودراساته التجريبية، إذ ان مصطلح الذكاء (Intelligence) يرجع في الاصل الى الكلمة اللاتينية (Intelligenta) التي ابتكرها الفيلسوف الروماني شيشرون، كما عرف الذكاء بانه تكيف الفرد مع نشاطه العقلي ومحيطة، أو انه عملية إحيا نفسية لمعالجة المعلومات التي يمكن ان تفعل عملية حل المشاكل والابتكار، أو ان تكون لدى الفرد القابلية على التصرف الهادف والتفكير المنطقي والتعامل المجدي مع البيئة. والامكانات ادناه هي علامات للذكاء:

- التعلم او الفهم من الخبرة.
- الحصول على معنى من رسائل غامضة او متعارضة.
- الاستجابة بسرعة، ونجاح للموقف الجديد (استجابات مختلفة ومرنة)

- استعمال العقل في حل المشاكل وتوجية السلوك بفاعلية.
- التعامل مع المواقف المربكه.
- الفهم، والاستدلال بطرائق عقلانية، واعتيادية.
- تطبيق المعرفة في معالجة البيئة.
- التفكير والعقل.

الفصل الرابع

رأس المال الاجتماعي

الفصل الرابع

رأس المال الاجتماعي

يشكل رأس المال الاجتماعي حجم الحياة اليومية والمعايير الرابطة لها وجودتها، وهو مصدر ووسط ديناميكي منتج بسبب خليطه المتنوع من الثقة الاجتماعية المرنة، وقواعد السلوك التبادلية، وصور الالتزام المتعددة. وغالباً ما ينعكس رأس المال الاجتماعي في خزين الثقة والتعاون والنيات الطيبة التي يعتمد عليها أعضاء الشبكة التي يسهمون في صنعها بشكل مباشر أو غير مباشر. وتتطور على وفق هذا المفهوم عمليات الاتصال الناجح والتفاهم المتناغم بين الأفراد وصولاً إلى المعرفة ليتحقق تفعيل المجتمع الواحد كنظام متكامل، وهو ما يحقق الأمان والرفاهية لأبناء المجتمع. ولهذه الاهمية خصص هذا الفصل لغرض التعرف على مفهوم رأس المال الاجتماعي واهم الموضوعات ذات العلاقة وكما في الفقرات الآتية:

اولا: نشأة رأس المال الاجتماعي

على الرغم من المحاولات الجادة في ذلك، فقد أفضى العزيز الحكيم، وعبر عدد من الآيات القرآنية الكثير من الإيضاحات، والإضاءات التي تشير الى وجود رأس المال الاجتماعي مع وجود الانسان منها:

بسم الله الرحمن الرحيم

(اللهُ الَّذِي جَعَلَ لَكُمُ الْأَرْضَ قَرَارًا وَالسَّمَاء بِنَاء وَصَوَّرَكُمْ فَأَحْسَنَ صُوَرَكُمْ وَرَزَقَكُم مِّنَ الطَّيِّبَاتِ ذَلِكُمُ اللهُ رَبُّكُمْ فَتَبَارَكَ اللهُ رَبُّ الْعَالَمِينَ)(صدق الله العظيم).

(الَّذِي أَحْسَنَ كُلَّ شَيْءٍ خَلَقَهُ وَبَدَأَ خَلْقَ الْإِنسَانِ مِن طِينٍ)سورة المرسلات: آية:7 (صدق الله العظيم)

ليكون الإنسان ذلك الكائن الذي حباه الله، وخلقه من العدم، وكرمه عن سائر المخلوقات بالعقل، وعملية التفكير المعقدة والناضجة أحياناً، فاستثمر أدوات الحياة المتاحة، واتسم بالسلوك الجماعي لإدامة الحياة، إذ ان البشر عاجزون عن كثير من المهمات بالابتعاد عن التعاون. وهو ما أكده كل من (Wheatley &Morion) ضمن مفهوم الغائية الطبيعية المعقدة (Complex Natural Teleology)، فهي مفسرة لحقيقة التصرفات الإنسانية، إذ تم ربط السببية للتحفيز الذاتي مع السلوك الجماعي، واستنتج أن الاحتياجات الذاتية للفرد سواء على مستوى الفرد نفسه أم مجموعة الأفراد، تدفع إلى التعاون والتداؤبية (Synergy) كونهما أفضل أسلوب لتحقيق الأهداف الفردية، والجماعية، عبر وسائل الاتصال (اللغة والرموز): الأفكار، والمفاهيم، والآراء، والمعتقدات، والعواطف، والتقديرات المشتركة، إذ يقوم الإنسان بنسب المعاني للرموز، وللهياكل العقلية المحفزة على التصرف الإنساني، لخلق بنى اجتماعية معقدة هادفة، وعليه نستطيع إدراك سلوكيات المجتمعات الإنسانية القديمة، إذ سُميت المدن، ووضعت الحروف، والعلامات، وحددت النظم، والعلاقات، ونصّب الشيخ، وقيّم المعبد، والملك، مع العلم ان أساس هذه التجمعات تفاوت ما بين الثقة والمعتقد، أو القوة، أو المال، أو خليط من هذا وذاك. ومع تطور المجتمعات وتعزيزها بالرسالات السماوية السمحاء التي دعتها إلى التكاتف، والتوافق، وغرز قيم العدالة، والتعاون، والأخوة، والإيثار، فكانت تلك الإشارات الأولى لظهور فكرة رأس المال الاجتماعي حتى ظهور المجتمعات المعاصرة المتحررة، المتشحة بسمات الديمقراطية. إذن فهو مفهوم قديم جداً، فالفلاسفة ركزوا ابتداءً على العلاقة بين الحياة الاجتماعية، والحياة السياسية (أفلاطون، الجمهورية) و (الفارابي، المدينة الفاضلة) وصولاً إلى بداية القرن الثامن عشر، وأن نظرية رأس المال الاجتماعي، وكمصطلح فني متخصص (terminology) جديد نسبةً إلى مصطلح التقنية (technology)، فقد ضرب بجذوره العميقة في النظريات المركزة على العلاقة بين الحياة الاجتماعية، والديمقراطية، ومن المنظرين الأساسيين الذين أطلقوا مفهوم رأس المال الاجتماعي عام 1830 كل من الأمريكيين: الاتحادي James Madison، والديمقراطية

Alexisde de Tocqueville، وعدد آخر كبير لحق بهم من منظري علم السياسة الأمريكيين، للدلالة إلى العلاقة بين الحياة العامة، وديمقراطية التعددية الاجتماعية الهادفة إلى تكوين مجتمع متكامل وناضج، لكن من دون أن يقدموا تعريفاً محدداً لرأس المال الاجتماعي، عدا وصفهم به للكنائس، والمدارس، والأندية الرياضية، وغيرها. ليبرز المصطلح رأس المال الاجتماعي صراحةً، ولأول مرة عام 1916 في درأسات وأبحاث Lyda Judson Hanifains عن المراكز الاجتماعية في المدارس الريفية الأمريكية، إذ استخدم لوصف مجموعة الموارد الحقيقية المستخدمة في الحياة اليومية للطلبة، مثل الشعور الودي نحو الآخرين Good will، والصداقات الحميمة Camaraderie، والتقمص العاطفي Empathy، والعلاقات الاجتماعية بين الأفراد وعوائلهم من منطلق ان الشبكات الاجتماعية تكون ذات قيمة اقتصادية. وتم استعمال المصطلح بعد ذلك في اطار علم الاجتماع من (Jone Jacobs) عام 1961 المتخصصة في علم النفس. وطور مفهوم رأس المال الاجتماعي في المدة من (1970 – 1980) وقدم بشكل متكامل من (Bourdieu) بتحديده ثلاثة أشكال من رأس المال الموجودة في الهياكل المجتمعية وتشمل: رأس المال الاقتصادي: وهو قابل للتحويل بصورة مباشرة الى النقد وشكله المؤسسي هو حق الملكية، ورأس المال الثقافي: والذي يمكن ان يتحول الى رأس مال اقتصادي وشكله المؤسسي يكون المؤهلات التعليمية. ورأس المال الاجتماعي: ويكون من الالتزام الاجتماعي القابل للتحويل الى رأس مال اقتصادي وشكله المؤسسي هو كعنوان لطبيعة النبلاء. ومن اهم الرواد في مجال رأس المال الاجتماعي هو عالم الاجتماع (James Coleman) إذ استفاد من علم الاجتماع واطلاعه على علم الاقتصاد في بناء نظرية الاختيار الرشيد لرأس المال الاجتماعي فضلا عن توضيحه للفروقات بين رأس المال البشري ورأس المال الاجتماعي، بأعتباره أن رأس المال البشري هو جزء لا يتجزأ من البنية الاجتماعية. ويذكر "بوتنام" في إحدى كتاباته أن "الجماعة التي يكون أعضاؤها جديرين بالثقة ويضعون ثقة بالغة في بعضهم البعض سوف تكون أكثر قدرة على الإنجاز بالمقارنة مع الجماعات الأخرى التي تفتقد للثقة بين أفرادها". من هذا المنطلق ظهر مفهوم

رأس المال الإجتماعي مع كتابات كل من "أليكسيس دي توكفيل Tocqviell " و"ليدا هانيفان lida Hanifan" و"جيمس كولمان James Coleman" وفي مرحلة لاحقة مع "روبرت بوتنام" وفي العقدين الأخيرين تبنَى البنك الدولي والهيئات الدولية لمصطلح رأس المال الإجتماعي ورأس المال المؤسسي ودورهما في الإنتاجية ومكافحة الفقر وتعزيز الثقة والاحترام داخل المجتمع، وكون أن تراكمهما يؤدي حتماً إلى خلق نواة إستراتيجية للتنمية البشرية المستدامة. وظلت الطروحات الفلسفية متباينة في أسئلتها، متفاوتة في إجاباتها، ولاسيما حول الإنسان، وأصله، وعلاقاته لحد الآن.

ثانياً: مفهوم رأس المال الاجتماعي

ان النمو السريع لرأس المال الاجتماعي والذي عده العديد من المراقبين ثوريا من المجتمع الصناعي الى مجتمع المعرفة، والذي يعرف باهمية خلق عمليات المعرفة، يظهر دوره المهم للمنظمات. ورأس المال الاجتماعي متاصل في فروع المجتمع، وانه الشريان الذي ينقل الثقة ضمن المجتمع، ويسمح له بتحقيق اهدافه وبقائه. وان رأس المال الاجتماعي مصطلح مشتق عن الاصل اللاتيني (Caput)، بمعنى رأس (Head)، ولفظة (Capital) تشير الى العلاقات التفاعلية داخل المباني الحكومية الرئيسة الكائنة في مدينة اثينا القديمة. وقد استعمل مصطلح (Capital) للدلالة على المدينة الرئيسة (أثينا) التي احتوت على ثلاث طبقات اجتماعية ناشطة (المالكين، صغار المنتجين، والمحرومين)، ومنهم ظهرت الملكيات الخاصة، واستخدام النقود لتملك عمل غيرهم وثماره، فانطلق مصطلح رأس المال، أي تكدس (الثروة أو الفائض، وهي اشارة الى رأس المال التجاري) والربوي، وهو اول اشكال رأس المال في التاريخ. ولفظ اجتماعي (Social) فهو يعود الى الاصل اللاتيني (Society) بمعنى الرفيق، وجماعة من الافراد تجمعهم مصلحة مشتركة. وهو ذو صلة بالناس وعلاقتهم بعضهم ببعض، وذو علاقة بالطبقات الاجتماعية العليا أو المتميزة. ويشير مفهوم رأس المال الاجتماعي (Social Capital) الشائع إلى مجموعة المعايير والعلاقات الاجتماعية والشبكات التي تُمكّن الأفراد من

العمل بشكل مشترك، ويمثل إيضاحاً للعديد من النشاطات الاقتصادية والاجتماعية. وتشير كثرة المؤلفات والمنشورات بهذا الصدد إلى ارتفاع مكانته وأهميته كظاهرة تخضع للبحث، إذ إن الكتب والمراجع التي تناولت موضوع رأس المال الاجتماعي بين عامي (1986-1996) كان عددها (97)، بينما أصبح عددها (674) بين عامي (1997-2000). وإن هذا التوجه نحو رأس المال الاجتماعي في السنوات الأخيرة يعد من أهم الحركات والتغيرات في التاريخ الاجتماعي الحديث. كما إن لرأس المال الاجتماعي وجهان هما الزمالة (Associability) والثقة (Trust)، ويمكنهُ أن يعزز التعاون والالتزام وتبادل المعلومات، التي تساعد المنظمة على البقاء والنمو وتحقيق الميزة التنافسية. كما تم وصفه انه مجموعة الموارد الكامنة والمترابطة مع بعضها والمشتقة من شبكة العلاقات بين الأشخاص. وتندرج تعريفات رأس المال الاجتماعي في الأدبيات الاقتصادية، في ثلاث مجموعات، تركز المجموعة الأولى منها على الثقة، والثانية على إمكانية التعاون، والثالثة على الشبكات الاجتماعية. إذ ترجع بدايات استخدام المصطلح إلى عام 1916 وكما ذكر سابقاً، إلا أن الاهتمام به تصاعد، منذ أواخر الثمانينيات وفي التسعينيات من القرن الماضي، مع تصاعد الاهتمام بالاقتصاد المؤسسي الجديد. ويعرف البنك الدولي رأس المال الاجتماعي، بأنه مجموعة المؤسسات والعلاقات والقيم التي تشكل نوعية وكمية التفاعلات الاجتماعية، وهو ما يحقق ترابط المجتمع، وهو ضروري للتنمية الاقتصادية المستدامة .يمثل هذا التعريف تطوير لتعريف سابق ظهر في درأسات البنك الدولي، بأنه، القيم والشبكات والمنظمات التي يمكن من خلالها أن يحصل الفرد على القوة والموارد. بينما تعرفه منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية باعتباره الشبكات الاجتماعية والقيم والمعايير المشتركة التي تسهل التعاون داخل المجموعات وبينها، لتحقيق منافع متبادلة .وتصنف المنظمة الشبكات الاجتماعية في ثلاث مجموعات، وهم الأفراد الذين يشتركون في هوية مشتركة واضحة كالأسرة. والروابط القريبة والأصدقاء المقربين وهم أفراد بينهم علاقات مهمة ولكنها أقل قوة من الروابط كالمعارف الجسور. وزملاء العمل من خلال وجود علاقات رأسية بين أفراد من مستويات اجتماعية واقتصادية، والترابطات

المختلفة، ووجد أن هذه الشبكات تحقق منافع متنوعة للفرد، منها منافع اقتصادية . ففي دول متقدمة كالمملكة المتحدة، يعد الوسطاء من المعارف أهم وسائل الحصول على عمل . وفي الدول النامية تزيد أهمية هذه الشبكات لضعف التوفير الحكومي للخدمات الاجتماعية ويمثل الحصول على المنفعة محوراً أساساً في تناول الأدبيات الاقتصادية لرأس المال. كما ينطوي مفهوم رأس المال الاجتماعي على شقين رئيسيين: جانب رأس المال والجانب الاجتماعي، فرأس المال يشير أساساً إلى أن رأس المال الاجتماعي يتكون من خلال التراكم عبر مدد طويلة من الزمن، ومن هنا فمن الصعب تخيل أن يتكون رأس المال الاجتماعي بصورة وقتية أو سريعة لخدمة موقف مفاجئ أو حالة عارضة، ويشير الجانب الإجتماعي إلى حقيقة بديهية مؤداها أن رأس المال الاجتماعي لا يكون فردا بذاته (كما هو الحال في رأس المال المادي أو البشري) وإنما يتكون في إطار جماعة اجتماعية يرتضي الأفراد الإنضمام لها من أجل استغلال ما توفره العضوية في هذه الجماعة من مزايا ورصيد اجتماعي. وبحسب (كولمان) يختلف رأس المال الاجتماعي عن صور رأس المال الأخرى لأنه لا يوجد في الأشخاص ولا في الواقع المادي وإنما في العلاقات الاجتماعية بين الأفراد وإمكان الحصول على المعلومات والمنافع. وبالانتقال إلى "روبرت بوتنام" وأعماله نجد أن بداية استخدام بوتنام لرأس المال الاجتماعي جاء في كتابه (جعل الديمقراطية تنجح) 1993م، وفيه نظر بوتنام لرأس المال الاجتماعي على أنه يجسد مقومات التنظيم الاجتماعي والتي تتمثل في الثقة والتعاون والتشبيك (Networking) والتي يمكن من خلالها الإسهام في تحقيق التطور والتقدم داخل المجتمع سواء على مستوى الأفراد أو الجماعات أو المؤسسات. ومما ذكر فان رأس المال الاجتماعي يشير إلى الروابط بين الأفراد والشبكات الاجتماعية ومعايير المعاملة بالمثل والجدارة بالثقة التي تنجم عنها، وفي هذا المعني يرتبط رأس المال الاجتماعي ارتباطا وثيقا مما سماه الفضيلة المدنية. وأن الجماعة التي يكون أعضاؤها جديرين بالثقة ويضعون ثقة بالغة في بعضهم البعض فإنها سوف تكون أكثر قدرة على الإنجاز بالمقارنة مع

الجماعات الأخرى التي تفتقر إلى الثقة بين أفرادها، وهي الوحيد التي تتمتع وبشكل كبير باهم المزايا التي يحققها رأس المال الاجتماعي.

ثالثاً: المدارس الفكرية لرأس المال الاجتماعي ونظرياته

إن رأس المال قبل كل شيء عبارة عن مفهوم ونظرية. المفهوم يمثل الاستثمار في أنواع معينة من الموارد ذات القيمة وذلك في مجتمع معين، أما النظرية فانه يوصف عملية الحصول على رأس المال وتوليد العوائد. على سبيل المثال، في النظرية الكلاسيكية لرأس المال (Marx) عرف رأس المال كجزء من القيمة المضافة الفائضة المتولدة في عملية الإنتاج، وكمثال أيضا نظرية رأس المال البشري والتي تشير إلى الاستثمار في موارد بشرية معينة (مهارات ومعارف) لتوليد عوائد اقتصادية. وأشار Likewise إلى نظرية رأس المال الاجتماعي كعملية والتي تولد القيمة المضافة من خلال الاستثمار في العلاقات الاجتماعية. ومن خلال مراجعته لنظرية رأس المال الاجتماعي، إن هناك مدرستين رئيستين، الأولى وجهة النظر المتعلقة بالفردية والتي ترى إن رأس المال الاجتماعي قيمة متأتية من علاقات الفرد مع أفراد آخرين في المساعدة على انجاز الأعمال في الشركة، أما وجهة النظر الثانية فهي النموذج المتعلق بالجانب المجتمعي والذي يرى إن رأس المال الاجتماعي يحمل من قبل الأفراد لكن هناك قيمة تضاف من خلال مواقع الأفراد في هيكل الشركة أكثر من القيمة المضافة من خلال علاقاتهم الشخصية. وتصنف نظريات رأس المال الاجتماعي على أساس المستوى بعدّه بُعداً أساسياً لعملية تصنيف هذه النظريات إلى مستويين، وهما النظريات التي درست رأس المال الاجتماعي على مستوى الفرد، والتي درسته على مستوى تأثير المجتمع ككل. وهي كالآتي:

1. **نظريات رأس المال الاجتماعي على مستوى الفرد: تؤكد نظريات هذا المستوى على دراسة العلاقة بين مكونات رأس المال الاجتماعي مثل(الثقة، المشاركة، الشبكات الاجتماعية)، وبين الخصائص الشخصية للفرد مثل (المكانة الاجتماعية للفرد، التعليم، العمر، والخلفية العائلية، الشخصية)، وتعّد**

الخصائص الشخصية للفرد هي الأساس لبناء رأس المال الاجتماعي وتكوينه. ومن ابرز نظريات هذا المستوى هي:

- نظرية النجاح والوجود: تقوم هذه النظرية على افتراض مفادهُ إن الأفراد الـذين يحققـون النجاح في الحياة، والذين يعيشون حياة كريمة هم أكثر ميلاً للثقـة في الآخـرين والمشـاركة معهم، أكثر مـن أولئـك الـذين يعيشـون حيـاة صـعبة ويعـانون مـن التمييـز والمشـكلات الشخصية وعدم توافر فرص العمل، ومن أبرز النظريات التي قدمت في هذا المجـال هـي نظرية (Bourdieu) التي أكدت على إن رأس المال الاجتماعي يتحقـق مـن خـلال تطـوير العلاقـات وشـبكات الاتصـال خصوصـاً بـين الجماعـات ذات المسـتويات الرفيعـة، الـذين يمتلكون نصيباً وافراً من رأس المال الاقتصادي ورأس المال الثقـافي. وتعّـرف هـذه النظريـة رأس المـال الاجتماعـي الفـردي عـلى انـه "الخصـائص الاجتماعيـة التـي تتضـمن المهـارات الاجتماعية، والمكانة التي يمتلكها الفرد في المجتمع والتي تمكّنه من التفاعـل مـع الآخـرين بنجاح".
- نظريات التنشئة الاجتماعية: إن هذه النظريات تقوم على افتراض إن الخبرات الاجتماعيـة التي يكتسبها الفرد من العائلة والأصدقاء والمعارف والمدرسة، وأنواع تفاعلاته الاجتماعيـة الأخرى، لها التأثير الأكبر على رغبته في ان تكون جزءاً من رأس المـال الاجتماعـي، وتأثيرهـا يكون أكثر من تأثير الخبرات التي يكتسبها في حياته لاحقا. وتفترض هذه النظرية إن القيم الجوهرية التي يكتسبها الفرد في بداية حياته، والتي تستمر معه خلال دورة حياته، يكون لها التأثير الأكبر في رأس ماله الاجتماعي، ومن أبرز المساهمين في بلورة هذه النظريات هو كل من (Kohlberg) و (Jennings & Niemi) الذين أشاروا فيما بعد إن التغيّرات التـي قد تظهر لاحقاً خلال مرحلة نضج الفرد بسبب خبرتـه المكتسـبة مـن العمـل أو التغـيّرات الأسرية وغيرها لا تؤثر في الأنماط الأساسية التي اكتسبها الفرد في سنوات حياته الأولى.

- نظرية الاختيار الرشيد: قدمت هذه النظرية من قبل عالم الاجتماع (Golman) الذي بنى نظريته على عدد من الدرأسات العلمية التي أجراها على الشباب وعلاقتهم بالمدارس، وعرّف رأس المال الاجتماعي انه عدد متنوع من الكيانات التي تتألف جميعها من بعض أوجه الهياكل الاجتماعية، التي تُسهّل أداء بعض الأعمال من قبل المنضوين فيها، سواءاً كانوا إفراداً أم منظمات، وإن رأس المال الاجتماعي ينتج عن هياكل العلاقات المتكونة بين الأفراد التي من الممكن أن تساعد في خلق الالتزام وتعزيز الثقة فيما بينهم، مما يسهم بفتح قنوات المعلومات ويؤسس لوجود أعراف وسلوكيات مشتركة بين أولئك الأفراد.

2. النظريات المجتمعية: ترى هذه النظريات إن رأس المال الاجتماعي هو حصيلة لخصائص العلاقات الاجتماعية الناتجة عن ثقافة المجتمع ودور المؤسسات الاجتماعية فيه، وانه ملك للمجتمع وليس للأفراد. وتركز هذه النظريات على درأسة الأنظمة الاجتماعية ومؤسساتها الرئيسة. ويمكن التمييز بين نوعين منها وهما:

- النظريات التي تركز على المجتمع: ترى هذه النظريات إن قدرة المجتمع على خلق رأس المال الاجتماعي بين الأفراد تتحدد بالخبرات الطويلة الأمد للمنظمة الاجتماعية والمبينة على خبراتها التاريخية والثقافية المتكونة عبر الزمن. وإن أول من تبنى صياغة هذه النظريات هو (Robert Putnam) عبر درأسته تحليل مستوى أداء المنظمات في شمال وجنوب ايطاليا، وتوصل إلى إن الاختلاف في أدائها، وفي مشاركة الأفراد فيها يعود إلى الاختلاف في مخزون رأس المال الاجتماعي بين شمال ايطاليا وجنوبها الناتج عن الاختلافات التاريخية والاجتماعية بينهما. وإن نظريات رأس المال الاجتماعي التي تركز على درأسة تأثيرات المجتمع والتي أسهم في صياغتها (Fukuyama) الذي قام بدرأسة العلاقة بين الثقة ورأس المال الاجتماعي وتأثيرها في الاقتصاد

القومي، وتوصل إلى إن رأس المال الاجتماعي هو حصيلة لمجمل العوامل مثل الدين والتقاليد والخبرات التاريخية المشتركة.

- النظريات المؤسساتية: تقوم هذه النظريات على فكرة أساسية مفادها إن رأس المال الاجتماعي لا يظهر بشكل مستقل عن التأثيرات السياسية والحكومية، إذ يتأثر وبشكل كبير بالسياسات الناتجة عن المؤسسات الحكومية. وتفترض هذه النظرية إن أي تعديل أو تأثير في سلوك الفرد يكون استجابة للتغيرات التي تحدث في الظروف العامة. ومن أبرز المساهمين في بناء هذه النظريات هو كل من (Knack) و (Keefen) اللذان صاغا نظرية رأس المال الاجتماعي التي تؤكد على إن ظهوره وتطوره يعتمد على نوعية المؤسسات السياسية والقانونية والاقتصادية الموجودة في ذلك المجتمع.

رابعاً: اهمية رأس المال الاجتماعي

ومن جهة اخرى يُقدم عدد من العلماء الغربيون، ومنهم، (الان بيرفت) مؤلف كتاب المعجزة في الاقتصاد ومجموعة من المنظمات الدولية، وفي مقدمتها منظمة الأغذية والزراعة FAO أفكار تشير إلى ان التنمية، والاكتفاء الذاتي، بل والرفاهية، ترتبط بثقافات الشعوب، والمجتمعات، وسياسات الدولة العامة، أكثر مما ترتبط برأس المال المادي، والموارد المالية الأخرى، ويجسد الكثير من المحللين الاقتصاديين سر النهضة للدول المهزومة في الحرب العالمية الثانية (اليابان، وألمانيا، وإيطاليا) هي أسباب معنوية تتجسد في الرغبة، بالخروج من البؤس، والهزيمة، والإصرار على صنع حياة كريمة، عبر تفعيل المرجعيات الثقافية والدينية، وبما يقلل من ظاهرة الهدر الاجتماعي، ويزيد من التداؤبية المدعومة بسلوك المواطنة. وعلى هذا فقد لاحظ العديد من الادبيات و دارسي رأس المال الاجتماعي، على الاثار الايجابية والفوائد المتحققة من رأس المال الاجتماعي سواء للفرد او المنظمة، وعلى هذا فقد لاحظ العديد من دارسي رأس المال الاجتماعي، مجموعة من المزايا التي يمكن ان تتحقق من خلاله والتي يمكن تلخيصها بالاتي:

1. يعد وسيلة مهمة للحد من التفكك الاجتماعي، مع تدعيم أواصر الثقة المتبادلة. ويسمح للعلماء، والسياسيين، والخبراء، من فتح قنوات الحوار والتعاون حول التنظير في الموضوعات الاجتماعية، والاقتصادية المشتركة والمفيدة للمجتمع. وبالتاي فهو يوفر بيئة اجتماعية صحية يتم عبرها تبادل المعلومات والخبرات والمعرفة بين الافراد، فالعلاقات تنشأ على الثقة والاطر المرجعية المشتركة والاهداف الجماعية.
2. يقلل من الكلف الإنتاجية عبر سمات العلاقات المتواجدة بين العاملين في المنظمة من روح المبادرة Initiative، والثقة Trust، وتوقعات الدعم المتبادل Reciprocal Support، التي يمكن أن تكون مفيدة عند الحاجة، إذ تساعد على البقاء بفاعلية، من خلال التخطيط التعاوني لاستغلال الموجودات المشتركة، وتدفق المعرفة Flow of Knowledge من خلال شبكة العمل الرسمية واللارسمية، مع ملاحظة أن الأخيرة غالباً ما يتم رؤيتها على أنها منتج في الاقتصاد المعتمد على المعرفة، وبالتالي تقليل معدل دوران العمالة، مما ينتج عنه تقليل كلف التوظيف والتدريب.
3. توفير نوع من الترابط والتماسك الداخلي بالمنظمة مما يؤدي الى الاستقرار وارتفاع الروح المعنوية في وجه تقلبات الاسواق والمنافسة، وهذا يعمل على تغليب الصالح العام على الصالح الخاص. وبالتالي يُمكّن لرأس المال الاجتماعي من حل المشاكل بشكل جماعي وموضوعي.
4. يلعب رأس المال الاجتماعي دور مهم في تطوير رأس المال البشري ضمن المجموعة او في الوحدات الاجتماعية. وبالتالي توسيع الآفاق الادراكية للعاملين، عبر التخلص من الضغوط النفسية، والصراعات، مما يؤدي إلى الابتكار، أي إيجاد العلاقة الفاعلة.
5. يؤدي رأس المال الاجتماعي إلى تحسين العمليات البايولوجية، والسايكولوجية المحسنة لحياة الفرد، فالأدلة المتراكمة أشارت إلى أن الأفراد

ذوي رأس المال الاجتماعي العالي لهم قدرة عالية على التخلص من الإصابات، والأمراض المزمنة. كما يمكن أن يؤدي رأس المال الاجتماعي المرتفع إلى ظهور عملية تمكين العاملين employee empowering في المنظمات.

- **6.** أن رأس المال الاجتماعي عامل مساعد لتحقيق صيغة الاداء العالي، اذ وجود الثقة بين المستويات الادارية المختلفة في المنظمة عاملاً رئيسياً في تبني الممارسات الادارية الهادفة الى تطوير روح الولاء لدى العاملين مثل تلك التي تعتمد على ترسيخ الارتباط العالي بمعايير الالفة والتعاون والثقة.
- **7.** يمكن أن تمتلك المنظمة ميزة تنافسية عالية، عبر التركيز على الثقة باعتبارها أحد عناصر رأس المال الاجتماعي الجوهرية، إذ قد تؤدي سيناريوهات وهمية تقود إلى تضليل الآخرين في البيئة الخارجية لقيادة المواقف الحرجة أتجاه تفوق المنظمة، مع الأخذ بنظر الاعتبار الالتزام بالاخلاقيات المعتمدة في العمل.
- **8.** يطور رأس المال الاجتماعي قاعدة المعرفة، عبر العلاقات الداخلية بين أعضاء المنظمة، والعلاقات الخارجية، العلاقة مع المنظمات الأخرى داخل بيئة العمل. وبالتالي فهو له تأثير مهم في أداء الحكومات، وذلك وفقاً لدرأسة بوتنام حول الحكومة الإيطالية، والذي أثبت أن مفهوم المواطنة يتراجع إذا لم تدعمه الحكومة، ببناء رأس المال الاجتماعي، والذي يساعد أيضاً على زيادة المشاركة الاجتماعية في تطبيق مفهوم الديمقراطية وممارستها، وبما يحقق التطور الشامل.
- **9.** يتأثر نمو الطفل وسلوكه بشكل قوي، وفق رأس المال الاجتماعي، من حيث ما يحيطه من علاقات الثقة، والعادات، والتقاليد في العائلة، والمدرسة، ومع الزملاء، والمجتمع بشكل عام، ووفقاً لدرأسة البنك الدولي، وجد أن المدارس تكون أكثر فاعلية عندما يشترك معها الوالدان، والناس المحليون، علاوة على أن المدرسين أنفسهم سيكونون أكثر التزاماً، وعنايةً بالمستويين الدراسى والاجتماعي.

10. ان الثقة والمعلومات من الصفات الاخلاقية التي تحد من الغش والانتهازية في مجال الاعمال وتحسين توزيع الموارد المعرفية وبالتالي امكانية التعاون في عمليات الابتكار التي تنطوي على المخاطر. وبالتالي يمكن أن يحقق رأس المال الاجتماعي أدنى مستوى من مستويات الانحراف والجريمة. ووفقاً للحكمة المستندة إلى التجربة، والتي تقول: (إذا لم تكن منتمياً إلى جماعة، ولكنك قررت الانضمام إلى جماعة، تكون قد تخلصت من خطورة الموت في السنة اللاحقة وبنسبة 50%) وأن حضور حفلات الزواج، والمناسبات السعيدة، يمكن أن يُعدَ أحد مؤشرات قياس رأس المال الاجتماعي، مع وجود حياة سعيدة للأفراد.

كما يمكن تحديد اهم فوائد راس المال الاجتماعي وبحسب تصورات (العنزي، 2006) من خلال الشكل الآتي:

الممارسات الوظيفية في العمل		رأس المال الاجتماعي		المخرجات المنظمية المرغوبة
علاقات عمل مستقرة		القابلية للانتماء		المنافع النوعية
معايير عمل محددة		- اهداف مشتركة		- ترسيخ قيم الالتزام المنظمي
ادوار عمل فردية وجماعية واضحة		- عمل جماعي		- عمل ذو اداء عالي
شبكات اتصال مميزة		ثقة متبادلة		- تعزيز العمل الجماعي
مسؤوليات وظيفية بارزة		- هشة/ قوية		- تطوير رأس المال الفكري
أساليب تدريب على العمل الفرقي		- خاصة/ عامة		المنافع الكمية
ثقافة جماعية (غير رسمية)	←	تعاون مثمر	←	- تقليل كلف المحافظة وزيادة دعم العاملين
انظمة عوائد فاعلة وعادلة		- الاسهام بالمجهود الفردي لصالح الجماعة		- زيادة فرص الابداع وتعزيز قوة التعلم الفردي والجماعي
ظروف عمل جيدة		- تنسيق الفعاليات والانشطة		

شكل (7) منافع رأس المال الاجتماعي بحسب تصورات

المصدر: العبيدي، نور خليل ابراهيم (2010) بناء نموذج ادارة الاحتواء العالي في اطار معالجات تنوع الموارد البشرية ومقدرات تطوير راس المال الاجتماعي: (دراسة ميدانية في مصرف الرشيد العراقي)، رسالة ماجستير، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة بغداد، بحث غير منشور، ص69.

خامساً: مكونات رأس المال الاجتماعي واهم خصائصه

يمكن تحديد اهم مكونات رأس المال الاجتماعي بالاتي:

1. **الثقة**: تعد الثقة الركن الاول من اركان رأس المال الاجتماعي وأمر حيوي لكل الاعمال المبتكرة داخل المنظمة وتؤدي الى السلوك التعاوني والعلاقات الطويلة الامد. وعرفت الثقة بانها رغبة الموظف أن يكون عرضة لتصرفات صاحب العمل على أساس أن يعمل من اجل تلبية احتياجاته بغض النظر عن الرقابة، وتؤدي الى اقامة العلاقة بين الرؤساء والموظفين مما يمكن الاتصال الفعال بينهم ويسهل سلوك العدالة التنظيمية، وأسباب الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي وتوضيح الادوار وزيادة الاداء. وعرفت الثقة على انها نية لقبول الضعف استنادا الى النوايا الايجابية أو سلوك الاخرين. ومن وجهة نظر (Coleman) ان وجود نظام من الثقة المتبادلة هي شكل من أشكال رأس المال الاجتماعي ومصدرا له الذي يغذي الدينامية الاقتصادية والاداء الحكومي، وهي شرط مسبق للتعاون وعنصر اساسي من عناصر الشبكات الاجتماعية، اذ استعملت الثقة لشرح مستويات مختلفة من التعاون فلا تحتاج الى ان يعرف الاحد الاخر بل تحتاج الى ان نثق في بعضنا البعض، لذلك لا يمكن ان نتجاهل الثقة في أدبيات رأس المال الاجتماعي. وناقش(Uslander)الثقة في كتابه (trust as amoral valure)) وجود نوعين مختلفين من الثقة الاولى ذات نوع استيراتيجي وتعمل على اساس المعرفة الحقيقية أو الضمنية بأن الموثوق به جدير بالثقة من المقيم عليه، أما النوع الاخر فهي ذات طبيعة أخلاقية وتمثل التغير لوجه النظر الايجابية والبواعث النفسية للاخرين والنية الحسنة العامة مثل الثقة بالغرباء. وللثقة ثلاث مستويات تشمل:

▪ **المستوى الفردي**: يقوم على الثقة المتبادلة والتفاعل وتعرف استعداد الطرف الاول ليكون عرضة لتصرفات الطرف الاخر على اساس توقع النية الحسنة بغض النظر عن القدرة على الرقابة والتركيز على بعض السمات مثل: التوقعات الايجابية والودية والتبادل المعرفي.

▪ **مستوى الجماعات**: الثقة هي مسؤولية جماعية كالفرق التي تمثل القيم والهويات الجماعية التي تقدم المعلومات المفيدة والاهداف المشتركة وتساعد على التنبؤ لأعضاء الفريق، أن الثقة ينبغي ان تنمو وتترعرع بين العاملين في المنظمة من جهة وعلى كافة المستويات من جهة بما فيها الادارة من جهة اخرى، وتاتي هذه الثقة عن طريق المصارحة والمشاركة والتعاون والايمان بأن التنازل والتضحية لصالح هذه الاطراف سيفيد الجميع و يؤدي في النهاية الى تحقيق مبدأ المساواة.

▪ **المستوى التنظيمي**: يشير الى التقييم العام للمنظمة وفي صدق ما يشعر به الموظف والاساس المنطقي في ذلك هو الاعتقاد السائد لدى العاملين وتقيمهم لما تقوم به المنظمة لرفاهيتهم والمعاملة الحسنة بمقابلة التزامهم التنظيمي الذي يعد من النتائج البارزة لرأس المال الاجتماعي.

2. **التعاون**: يعد التعاون أهم مظهر من مظاهر التفاعل الاجتماعي وأول صور التفاعل الانساني، ويتمثل بالاسرة التي يتعاون أفرادها وتتجمع جهودها نحو تحقيق أهدافها العامة أو المشتركة وينبعث التعاون من حقيقة مفادها أن الفرد لوحده قد لا يستطيع أن يقوم بتحقيق هدف معين، اذاً فأنه سيلجأ لمساعدة الاخرين، وقد يكون التعاون اختيارياً أو مفروضاً. وشجع القران الكريم بأسمى أياته على التعاون بأعتباره من الصفات التي يجب أن يتحلى بها المؤمن ويؤكد ذلك قوله تعالى (وتعاونوا على البر والتقوى ولا تعاونوا على الاثم والعدوان). ويعد التعاون أحد المبادى الاساسية التي جاءت بها مدرسة الادارة العلمية من قبل فردريك تايلور بناءا على التعاون بين الادارة والعمال

وصولا الى تطبيق المبادى العلمية. وركزت مدرسة العلاقات الانسانية على المنظمة كنظام اجتماعي وعلى العامل وجماعات العمل التي تحكمها معايير التعاون والمساعدة وقيم المجموعة والتأكيد على أهمية التنظيم غير الرسمي وتأثيره على التنظيم الرسمي. والواضح مما تقدم أهمية التعاون في تنظيم المنظمات الحديثة للمحافظة على ديمومة الوحدة الاجتماعية، وخلق الدافعية بين أفراد المجتمع لتبني السلوك التنظيمي التعاوني، وأن حجم الجماعة تؤثر في تعاون الفرد العامل داخل جماعة العمل وأثبتت أن الفرد العامل ضمن جماعة عمل تضم أكثر من (8) افراد كانوا اكثر اتفاقاً بشأن التعاون.

3. **الزمالة**: لم تعد المنظمات مبنية على الاكراه اطلاقاً، فهي أصبحت بشكل متزايد مبنية على الثقة، والثقة هنا لا تعني أن الناس يحبون بعضهم بعضا، بل تعني أن بأمكان الناس ان يثق بعضهم بالبعض الاخر، وهذا يتطلب ان يفهم بعضهم بعضا، وبالتالي تعتبر عملية الاضطلاع بمسؤولية العلاقة ضرورة مطلقة بل واجب سواءً على الشخص العضو في المنظمة او مستشاراً فيها او موردا فأنه ينبغي أن يكون مديناً بتحمله للمسؤولية تجاه العلاقة مع كل شخص يعمل معه وعلى عمل كل من يعتمد عليه والذي بالمقابل يعتمد على عمله الخاص. والسبل التي من شأنها تحقيق الهدف الجماعي ليست كلها تؤدي الى التفاعل الاجتماعي المستمر والعمل الجماعي الفعال فالمنظمات التي لديها مستويات عالية من القابلية الاجتماعية مكونة من الافراد الذين لديهم الرغبة في الاتفاق على الاهداف التي تتم من خلال العمل الجماعي، فالقابلية الاجتماعية هي رغبة وقدرة تنظيمية تابعة للمشاركين ومرتبطة بالاهداف والاجراءات الجماعية وتعكس حقيقة أساسية للوجود الانساني في الرغبة والميل الى اخضاع الفرد لغايات جماعية، أي اتفاق الافراد داخل المنظمة على الاهداف الجماعية من أجل العمل معاً على نحو فعال، وأن القابلية الاجتماعية أمراً ابعد من الميول الاجتماعية تتمثل في الاحساس بأهمية تجاوز

ما يسمى بالتواكل الاجتماعي (loafing associability) او الاعتماد على الاخرين داخل الجماعة للقيام بالعمل نيابة عن واحد او اكثر ممن يتقاعسون عنه في لحظة معينة فالروابط الاجتماعية في هذا الاطار تنطوي على الانتماء والجذب داخل الجماعة والعمل التعاوني الذي يعد من العوامل المهمة والمعززة للحالة الداخلية للمنظمة. وان نقيض القابلية الاجتماعية، اذ ان المدى القصير للعائلة النواة والاهداف المحددة تجعل لكل عائلة اهدافاً مختلفة عن أهداف العائلة الاخرى وهذا ما سيعيق اخضاع الاهداف المختلفة لاهداف جماعية وذلك يضعف القابلية الاجتماعية، لذلك فهي تتطلب شي أكثر من الاعتمادية والاجتماعية، اذ يشكل الافراد كياناً واحد على الرغم من مفهوم القابلية وليس كيانات نووية على وفق مفهوم العائلية.

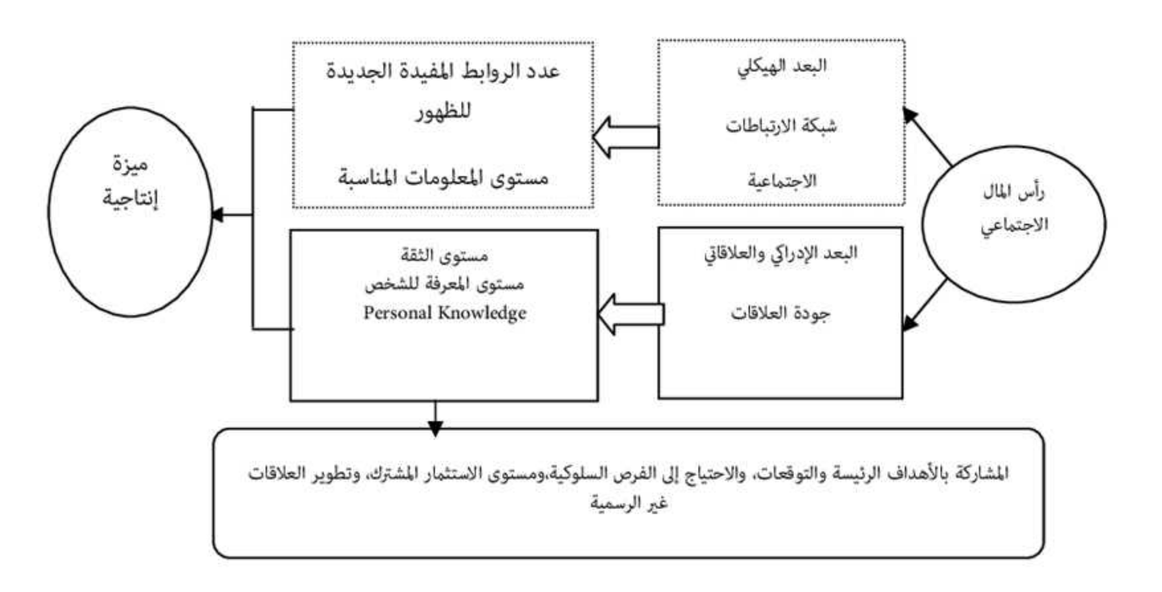
وعند تناول مكونات رأس المال الاجتماعي من خلال التعريف المتفق عليه فهو يعبر عن الروابط والعلاقات الاجتماعية التي يكونها، وينضم إليها مجموعة من الأفراد في إطار بناء اجتماعي لخدمة أهدافهم المشتركة، سنجد أن رأس المال الاجتماعي ووفقاً للتعريف ينطوي على العناصر الآتية:

1. بناء اجتماعي يمتد من الأسرة ليشمل جماعات الجيرة والأصدقاء والنوادي كما يضم مؤسسات Self-Help وما يطلق عليه جماعات المساعدة الذاتية المجتمع المدني والمؤسسات بكافة صورها وأحجامها.
2. مجموعة من الروابط والعلاقات الاجتماعية، التي تتكون في إطار هذا البناء، والتي تقوم على مجموعة من المبادئ العامة كالثقة والتبادلية والالتزام بما تفرضه العضوية في هذه الجماعة من واجبات.
3. فائض من الموارد الفيزيقية والبشرية يمتلكها أفراد الجماعة.
4. الأفراد الذين ارتضوا الانضمام طواعية إلى هذا البناء الاجتماعي، شريطة أن يتوفر في الأفراد الرغبة في التعاون مع بعضهم البعض لتحقيق استفادة متبادلة

فيما بينهم، بما يمكنهم من الاستفادة بالشكل الأمثل من الموارد التي توفرها الجماعة.

5. مجموعة من الأهداف التي يسعى أعضاء الجماعة إلى تحقيقها، و قد ترتبط الأهداف بالجماعة ذاتها، أو بالمجتمع الأوسع.

ومما سبق يتضح أن نجاح أي بناء اجتماعي في تكوين رصيد من رأس المال الاجتماعي يتوقف على قدرة هذا البناء على الاستفادة من شبكات الروابط والعلاقات الاجتماعية والقيم المتوفرة بين أعضائه، وتوسيع وتنمية هذه الروابط والعلاقات بما يمكن البناء الاجتماعي من تحقيق أهدافه. كما يمكن تحديد ابعاد راس المال الاجتماعي كموجودات استراتيجية تنظيمية من خلال الشكل (8):



شكل (8) النظر إلى ابعاد راس المصدر: النقار، عبدالله حكمت عبو داؤد (2008) تفوق المنظمات في أطار الربط بين رأس المال الاجتماعي، ونظم إدارة المعرفة: دراسة تطبيقية لأداء القيادات العليا في وزارة الكهرباء، اطروحة دكتوراه، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة بغداد، بحث غير منشور، ص55. المال الاجتماعي كموجودات ستراتيجية ومنظمية

سادساً: صور رأس المال الاجتماعي

قدمت الدراسات السابقة عدداً من التصنيفات لرأس المال الاجتماعي ويستند كل تصنيف إلى معايير بعينها، أو مدخل محدد في تناول الظاهرة. وعلى سبيل المثال، قدم البنك الدولي تصنيفه استناداً إلي الرابطة الاجتماعية التي تسهم في تكوين رأس المال الاجتماعي، وذلك على النحو الآتي:

1. رأس مال اجتماعي رسمي: ويشمل الروابط والعلاقات الاجتماعية التي تتكون في إطار أبنية اجتماعية رسمية كالمؤسسات الحكومية ومؤسسات المجتمع المدني.
2. رأس مال اجتماعي غير رسمي: ويقصد به مجموعة الروابط والعلاقات الاجتماعية التي تتكون في إطار الأبنية الاجتماعية التقليدية غير الرسمية، كتجمعات الجيرة والأصدقاء، ويسهم هذا النوع في تكوين نمط من الثقة لا يحفز على المشاركة في شئون المجتمع، ولا يتجاوز حدود العلاقات الأسرية، وشبكات القرابة.

ومن جانبه قدم"روبرت بوتنام"محاولة لتصنيف رأس المال الاجتماعي، وفقا للثقة الناتجة عن استخدامه و ذلك على النحو الآتي:

1. رأس مال اجتماعي عابر: ويتمثل في الروابط والعلاقات الاجتماعية التي تتشكل في إطار أبنية اجتماعية متنوعة، ولا تقوم هذه العلاقات والشبكات على الروابط التقليدية، كالدين أو العرق أو النسب، وإنما تعتمد على ارتباط أعضائها بمجموعة من الأهداف العامة، ويساهم هذا النوع في تكوين نمط من الثقة المجتمعية التي تدفع المواطنين للمشاركة في شئون مجتمعهم.
2. رأس مال اجتماعي رابط: وينصرف إلي الروابط والعلاقات الاجتماعية التي تتشكل في إطار أبنية اجتماعية مغلقة، وتعتمد هذه الشبكات والأبنية الاجتماعية على الروابط التقليدية التي سبق الإشارة إليها ولا تتولد لدى

أعضاء هذه الشبكات رغبة في المشاركة خارج نطاق جماعتهم، وذلك لتُكون نمط من الثقة الفردية أو الشخصية.

كما يمكن تحديد بعض صور راس المال الاجتماعي من خلال الشكل (9):



شكل (9) أنواع رأس المال الاجتماعي

المصدر: إبراهيم، ليث خليل (2009) تأثير الثقة التنظيمية والصراع البناء في رأس المال الاجتماعي: (دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في معهد التدريب النفطي/ بغداد)، رسالة ماجستير، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة بغداد، بحث غير منشور ، ص113.

سابعاً: بناء وتطوير رأس المال الاجتماعي

أن الأفراد لا يبنون رأس المال الاجتماعي بأنفسهم ، بل يصاغ عندما يتشاركون بالمعايير والقيم وإنشاء الثقة المتبادلة. وتوجد ثلاث ممارسات أدارية للاستثمار في رأس المال الاجتماعي وهي أقامة الروابط وتعزيز الثقة وتشجيع التعاون بين العاملين. وان أفضل ما يمكن القيام به لبناء مخزون رأس المال الاجتماعي، هو متابعة ما يسمى الروابط الضعيفة، والثقة الهشة و لا تعاون، والعمل على مد جسور المحبة والتلاقي مع الآخرين لسد الثغرات في هيكل التنظيم الاجتماعي. وهناك نموذجان لبناء رأس المال الاجتماعي هما:

1. نموذج المنفعة العامة: ومعناه أن بعد رأس المال الاجتماعي يكون سمة ملازمة للوحدة الاجتماعية إذ إن الفائدة التي يجنيها الفرد العامل هي مجرد قضية ثانوية، ولكن من تجميع مساهمات العاملين ككل يتحقق مخزون رأس المال الاجتماعي في المنظمة.
2. نموذج المنفعة الخاصة: ويركز على الفرد وقابليته وملكاته الفردية المتراكمة المتمثلة بالمكانة الاجتماعية، التحصيلات العلمية، سنوات الخبرة، الذكاء الشخصي، براءات الاختراع،.... وغيرها. ويصبح التركيز منصبا على أهمية المنافع الفردية لتكوين أنواع معينة من رأس المال الاجتماعي.

ويمكن للمنظمات من دعم تطوير رأس المال الاجتماعي عن طريق تشجيع العاملين للانضمام إلى المنظمات المدنية، إذ أن المشاركة في الأنشطة الاجتماعية تزيد من عدد وتنوع علاقات الفرد. ويمكنها أيضا من تطبيق إجراءات النقل والتحويل اذ يسهم ذلك في توسيع شبكة علاقات الفرد، وكذلك دعم وتطوير وتسهيل لقاءات المجاميع المتشابهة أو المتآلفة التي تشترك بخبرات واهتمامات مشتركة، ومما يسهم في تطوير رأس المال الاجتماعي هو إتاحة الفرص التدريبية خارج الاختصاصات. وإحدى الطرائق التي تسهم من خلالها سلوكيات المواطنة في الأداء ألمنظمي من خلال أيجاد رأس المال الاجتماعي، وذلك بتوفيره الرغبة القوية للعاملين بتجاوز المستلزمات او المتطلبات الرسمية للعمل من اجل مساعدة بعضهم البعض وإخضاع مصالحهم الشخصية لمصلحة المنظمة. واتخاذ المصلحة الحقيقية (الصادقة) في أنشطة المنظمة ورسالتها الشاملة، فعندما يشارك العاملون في الحياة الاجتماعية للمنظمة فمن المرجح أن يلتقوا بزملاء لهم يعملون في أقسام أخرى ونفس الشيء عندما يساعد العاملون بعضهم البعض فأن ذلك يولد شعورا المتبادل والثقة بينهم وعلى نحو مشابه فعندما يظل العاملون منهمكين في شؤون المنظمة فأنهم يتعلمون التحدث بلغة المنظمة، والاتصال بفاعلية أكثر مع بعضهم البعض ويحصلون على تقييم أفضل لقيم المنظمة ورسالتها. وأن هناك طريقتين رئيسيتين تستطيع المنظمة عبرها خلق الظروف المشجعة التي تحقق المواطنة الصالحة وهي:

1. الممارسات الرسمية لإدارة الموارد البشرية كقسم حيوي في الهيكل التنظيمي للمنظمة والتي تصب في تأطير الصورة الحقيقية للمواطنة.

2. النظم والإجراءات والاتصالات غير الرسمية التي تشجع المواطنة الصالحة.

كما أن سلوكيات المواطنة تؤثر على رأس المال الاجتماعي من خلال تشجيع توليد الارتباطات بين العاملين والذي يسهم في تطوير المفهوم الهيكلي لرأس المال الاجتماعي، وهي عامل مفيد في أنشاء الروابط والثقة التماثل بين العاملين والذي يرتبط مع المفهوم ألعلاقاتي لرأس المال الاجتماعي، وتسهم أيضا سلوكيات المواطنة في تطوير رأس المال الاجتماعي الإدراكي من خلال تشجيع المشاركة الاجتماعية مما يولد الفهم المشترك مما يسهل تبادل المعرفة والفهم الأفضل لرسالة وثقافة المنظمة. ومن اهم الممارسات التي تشجع على بناء رأس المال الاجتماعي الاتي:

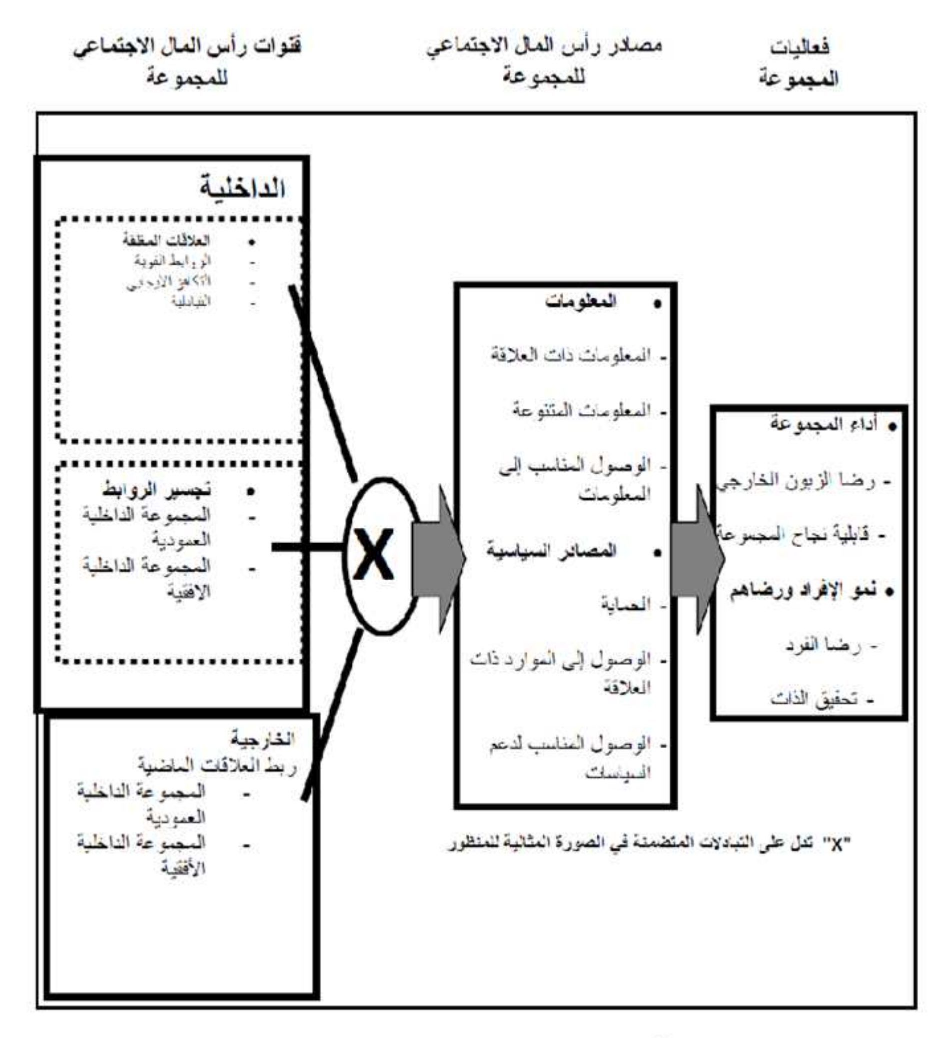
1. أنظمة المكافآت والحوافز: أن المكافآت الجماعية تشجع في بناء رأس المال الاجتماعي وتقويته، وأما المكافآت الفردية فأنها من العوائق التي تواجه رأس المال الاجتماعي في عالم المنظمات اليوم.

2. التدريب على المهارات : أن رأس المال الاجتماعي عبارة عن قابلية يمكن تعلمها، وان بناءه يعد جزء مهما من كفاءة المنظمة والتي تعمل على توفير فرصة مهمة للتدريب على بناء العلاقات وبناء شبكات العمل وهذا بحد ذاته يعد من ابرز المهارات التي يفترض اكتسابها في الألفية الثالثة.

3. الموقع المشترك: أن جمع الأفراد أو الجماعات في موقع معزول يخلق فرصا ضعيفة لتقاسم المعلومات وبناء رأس المال الاجتماعي. وان مبدأ الموقع المختلط يجب أن لا يقتصر على الأفراد والجماعات الداخلية وإنما الأفراد من جميع المستويات يستوجب أن تكون أمامهم فرصة لقضاء الوقت مع الزبائن والمجهزين والبائعين.

4. هيئات الممارسة: أن هيئات الممارسة تعد من الأدوات التي تستخدم لبناء رأس المال الاجتماعي ويشجع أغلبية المدراء هذه الهيئات من خلال توفير وتهيئة العطل وأوقات الفراغ من اجل الاجتماعات وتوفير الدعم في المكاتب ووسائل الاتصال الالكترونية مثل التصفح على شبكات الانترنت.

ويمكن من خلال الشكل (10) توضيح نموذج لبناء راس المال الاجتماعي في المنظمات المعاصرة:



شكل (10) نموذج مجموعة رأس المال الاجتماعي بحسب منظور(Chun، & Labiance)

المصدر: الدليمي، عراك عبود عمير (2009) تأثير مقدرات الإبداع الاستراتيجي ورأس المال الاجتماعي في بناء الميزة التنافسية المستدامة: دراسة تحليلية في عينة من المصارف العراقية الخاصة، رسالة ماجستير، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة بغداد، بحث غير منشور، ص57.

ثامناً: مصادر رأس المال الاجتماعي

يُشتق رأس المال الاجتماعي من العلاقات الاجتماعية، وهناك خلاف بشان الخصائص المحددة للعلاقات الاجتماعية التي تؤدي إلى خلقه وتكوينه، ولذا يمكن تحديد مصادر رأس المال الاجتماعي من الآتي:

1. مصادر رأس المال الاجتماعي من الهيكل الاجتماعي للشبكة الاجتماعية: لكي يتم تحديد مصادر رأس المال الاجتماعي سيتم التركيز على المداخل النظرية للشبكة الاجتماعية، وان الهيكل الاجتماعي يتكون من علاقات السوق والعلاقات الهرمية والعلاقات الاجتماعية، وإن علاقات السوق والعلاقات الهرمية موجودة أساساً في العلاقات الاجتماعية. وبشكل عام يتكون الهيكل الاجتماعي من العلاقات الآتية:

- علاقات السوق: تؤدي إدارة التبادل الاقتصادي وتقدمه إلى تدهور وضعف رأس المال الاجتماعي، فعلاقات السوق تقوض الروابط الاجتماعية لجماعات الممارسة والشبكات الاجتماعية أيضاً، مما يؤدي ذلك إلى تدمير رأس مالها الاجتماعي، ولكنها تقوي العلاقات والروابط بين المنظمات. وان علاقات السوق مفيدة للأفراد في الشبكات الاجتماعية، إذ إن الروابط الاجتماعية وقوتها هي الطريق إلى تبني الديمقراطية وتحرير الاقتصاد، وإن حساسية رأس المال الاجتماعي لهذه القضايا الواسعة تؤكد الارتباط بعلاقات السوق والتخلص من المخاوف التاريخية القديمة. وإن علاقات السوق تنشأ من المبادلة للمنتجات أو الخدمات بالمال أو المقايضة، ومن خلال هذه المبادلات تتكون الروابط الاجتماعية والنية الحسنة في التعامل، وهي التي تمثل مصادر رأس المال الاجتماعي.
- العلاقات الهرمية: إن العلاقات الهيكلية أو الهرمية في الهيكل التنظيمي هي عنصر مهم من عناصر الهيكل الاجتماعي للشبكة الاجتماعية، التي تؤثر

بشكل غير مباشر على رأس المال الاجتماعي لتشكيل هيكل العلاقات الاجتماعية لتعيين الأعمال وتدفق القرار، كما تؤثر على ظهور رأس المال الاجتماعي من خلال تأثيرها على الفرص، إذ يجري بناء العديد من الروابط الاجتماعية من خلال المواقع الرسمية التي لا يكون بناؤها طوعياً. كما تؤثر العلاقات الهيكلية أو الهرمية على الرغبات والقدرات من خلال تأثيراتها على السلطة والموارد والمهارات والاعتقادات ونوع الاتصالات في المنظمات التي تكون من الأعلى إلى الأسفل، كما هو الحال في الهياكل التنظيمية الحكومية، كما إن القواعد القانونية لها دور مهم في تسهيل أو عرقلة ظهور رأس المال الاجتماعي ونموه وديمومته، إذ تتمكن الحكومات القوية المتجاوبة مع احتياجات المواطنين من خلال القواعد القانونية أن تلعب دوراً مهماً في بناء رأس المال الاجتماعي وليس تدمير العلاقات الهيكلية (البيروقراطية) هو الذي يبنيه.

2. مصادر رأس المال الاجتماعي من محتوى الروابط الاجتماعية: إن الروابط والعلاقات الاجتماعية تمثل مصدراً أساسياً لرأس المال الاجتماعي، ولها الدور المهم في تكوين الفرص والرغبات والدوافع والقدرات، إذ يتم إيجادها من خلال العلاقات والروابط الاجتماعية. ويمكن تحديد دور العلاقات الاجتماعية في تكوين وإيجاد رأس المال الاجتماعي بالآتي:

- الفرص: تخلق الروابط الاجتماعية للأفراد الفرص لصفقات رأس المال الاجتماعي، فالروابط الخارجية مع مجموعة رأس المال الاجتماعي تعطي الأفراد الفرصة لرفع مصادر إتصالاتهم، كما تخلق الروابط الداخلية بين أفراد المجموعة الفرص للعمل سوية. وتعّد الشبكات الاجتماعية مصدراً مهماً لرأس المال الاجتماعي، ويركز البعض على الروابط الداخلية، أو ما يسمى بإغلاق القنوات للحصول على مصادر رأس المال الاجتماعي، بوصفها تؤدي إلى التماسك وكثافة المعلومات والمشاركة في المعرفة الضمنية، والبعض الآخر يركز

على الروابط الخارجية بوصفها مصادر مربحة للعمل التنافسي، وان كلا من إغلاق القنوات وتجسيرها ينتج عنها الفوائد والمزايا المادية والمعنوية.

- الدافعية: للدافعية تأثير في تركيب الشبكات الاجتماعية بوصفها مصدراً لرأس المال الاجتماعي. وان الدافعية ليست حالة مؤقتة أو طارئة، وإنما هي مصدراً مهماً لرأس المال الاجتماعي، إذ لا تقع مصادره في الشبكات الاجتماعية فقط، وإنما تقع أيضاً في المعايير والثقة والمشاركة والرغبة والدافعية والقدرة على تعريف الأفراد بالأهداف الجماعية التي شرعت بشكل جماعي.
- القابلية: تمثل مقدرات وكفاءات الأفراد في الشبكة الاجتماعية، وتعّد القدرة مصدراً مهماً للروابط الاجتماعية لرأس المال الاجتماعي، إذ من الأهمية توافرها لدى الأفراد لفهم وإدراك عمليات التصنيع للأفراد الخارجيين في الشبكات الأخرى، لكي يتم توثيق الروابط بينهم وتقويتها. وبدون القابلية على فهم هذه العمليات، والخبرة لتقييمها لن تتوثق الروابط الاجتماعية، حتى وان كانت الرغبة تميل نحو المساعدة.

3. مصادر رأس المال الاجتماعي من فوائده ومخاطره: تتبين أهمية رأس المال الاجتماعي للمنظمات، من خلال كونه يساعد الإدارة على خلق المعرفة، عبر تطوير رأس المال الفكري والتأثير في ظروف التبادل الفكري الذي يعتمد على جمع المعرفة والخبرة من أطراف متعددة. وكما يلعب دوراً بارزاً في تطوير الميزة التنافسية المستدامة من خلال خلق المعرفة، إذ إن وجود رأس المال الاجتماعي يعزز السيطرة على عمليات إدارة المعرفة من خلال تسهيل تبادل الموارد في المنظمة، فضلا عن كونه يزيد من فعالية الأداء ويشجع السلوك التعاوني، وتطوير رأس المال البشري في النهاية. وإن رأس المال الاجتماعي يسهم في نجاح صنّاع المعرفة الذين يضيفون القيمة للمنظمة، إذ إن النجاح في العمل يتم من خلال رافعة تشغيل رأس المال الاجتماعي. ويؤدي رأس المال الاجتماعي إلى خلق مجموعة من العاملين الكفوءين ومساعدتهم في فهم إجراءات عملهم،

وتطوير الإبداع من خلال خلق رأس المال الفكري والكفاءة في العمل الفرقي، كما يسهل تبادل الموارد بين الوحدات التنظيمية. ويقلل من دوران العمل ورفع الروح المعنوية للعاملين، كما انه يدعم الابتكار والإبداع. ويؤدي إلى تقوية العلاقات مع المجهزين، وتكوين شبكات العمل المنطقية والتعلم ما بين المنظمات. ويوفر رأس المال الاجتماعي أساساً للمدخل الشمولي لاحتواء العاملين في التخطيط الإستراتيجي من خلال استخدام رسم الشبكة الاجتماعية وتحليلها، وبما يسهّل تحديد الخيارات الإستراتيجية للمنظمة.

4. مصادر رأس المال الاجتماعي من خلال قدرات الشبكة الاجتماعية: تعتمد القيمة النهائية لرأس المال الاجتماعي إلى قدرة الشبكة الاجتماعية من خلال قيام الروابط فيها بمعالجة الاحتمالات والمواقف المهمة وإيجاد القابليات المكملة، وكما يأتي:

- الاحتمالات والمهمات أو المواقف المهمة: إن الاحتمالات والمواقف المهمة غير المتوقعة تؤثر على قيمة علاقات الرابط الداخلية والخارجية، إذ يعتمد تشكيل هذه الروابط على نوع المهمات الموكلة للشبكة الاجتماعية. فإذا كانت الشبكة الاجتماعية تحتاج إلى معلومات أكثر تفصيلاً حول التغيرات فينبغي أن تسعى إلى تشكيل الروابط القوية من خلال إغلاق القنوات التي تسهل النقل المربح للمعلومات وللمعرفة الضمنية. وإن حالات إغلاق الشبكة الاجتماعية التي تعد من المصادر الرئيسة لرأس المال الاجتماعي تكون مفيدة لقوة العلاقات وكثافة الروابط الاجتماعية، فضلاً عن الاستفادة من المعرفة الضمنية للأعضاء. أما الروابط الخارجية فهي إسلوب للحصول على مصادر للمعلومات الجديدة وإمكانية إجراء البحث والتطوير، وذلك لقابلية الباحثين على الحركة والمبادلة والمشاركة بالمعرفة والمعلومات.
- المواقف أو الحالات الرمزية: تمثل المعايير والمعتقدات قيمة في البيئة المحيطة فتؤثر في رفع قيمة أسهم رأس المال الاجتماعي فضلاً عن كونهما مصدرين

مهمين له. فقد يتم رؤية العمل الحر في سياق معين بأنه عمل شرعي، وفي سياق آخر يراه مديرو الشركات انه عمل استغلالي ونفعي. وإن نجاح المنظمات يعتمد في قدرتها على إتقان مهامها ليس في المهام التقنية فحسب، وإنما في التحدي الموقفي للخلق والإبداع أيضاً، ومن هذا المنظور يمكن رؤية نظرية رأس المال الاجتماعي بأنها مكملة لنظرية المنظمة المؤسساتية.

- القدرات المكملة: تُعّد قابليات الأفراد في الشبكات الاجتماعية مصدراً لرأس المال الاجتماعي، وتعّد القابليات الخاصة بدورها مورداً مهمة مثل أفكار التصميم الجديد، وتعّد المهارات المتميزة في خلق شبكة الزبائن، والقدرة على دمج الأفكار المتباينة لخلق الإبداع الجديد للمنظمة بمثابة أنها قدرات مكملة لرأس المال الاجتماعي.

الفصل الخامس

راس المال النفسي

الفصل الخامس

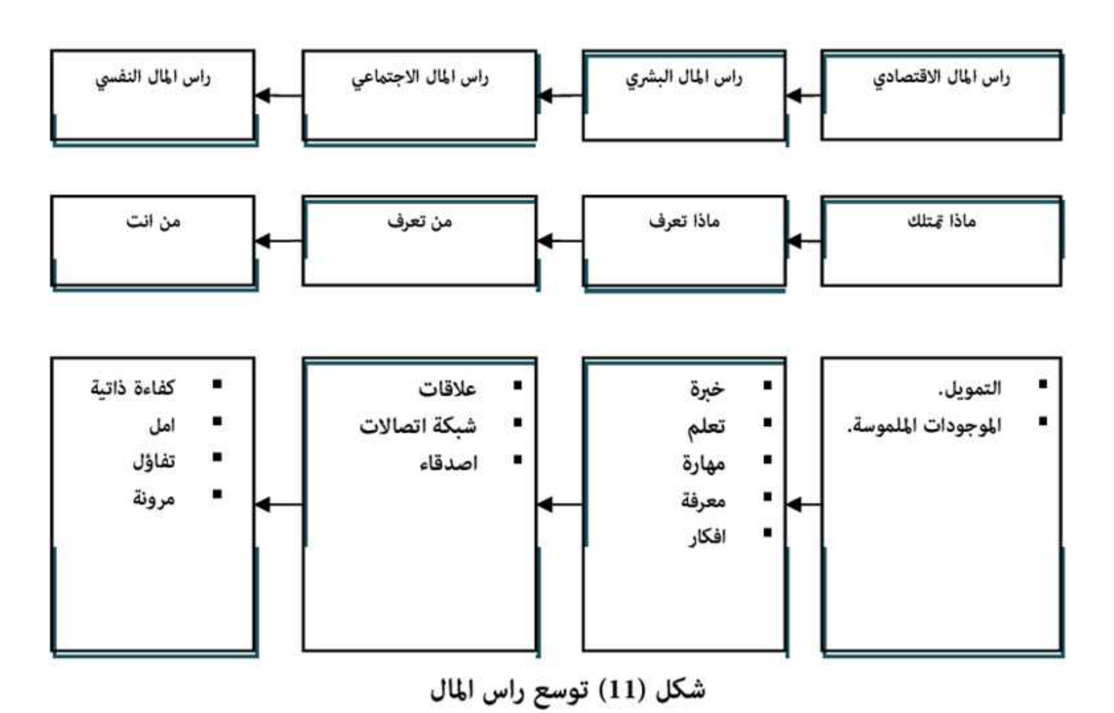
راس المال النفسي

شهد العالم خلال السنوات القليلة الماضية ولا يزال عدداً من المتغيرات الأساسية التي طالت مختلف جوانب الحياة المعاصرة، ومست كافة المؤسسات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية في دول العالم على اختلاف درجاتها في التقدم والنمو، كذلك أثرت تلك المتغيرات على هيكل القيم ونسق العلاقات المجتمعية في كثير من دول العالم إلى الحد الذي برر القول بأننا نعيش الآن" عالماً جديداً "مختلفاً كل الاختلاف عن سابقه .وتنطلق الإدارة الحديثة في اهتمامها بالتنمية البشرية من اقتناع أساسي بأن الإنسان لديه طاقات وقدرات ذهنية تفوق كثيراً ما يتم استغلاله أو الاستفادة منه فعلاً في مواقع العمل المختلفة، وللاستفادة القصوى من تلك الطاقات ظهرت اهمية راس المال النفسي في المنظمات المعاصرة لكونه احد مكونات راس المال الفكري والمحرك الاساسي لمعظم سلوكيات الافراد العاملين، ولهذه الاهمية سنحاول في هذا الفصل التعرف على مفهوم راس المال النفسي واهم الموضوعات ذات العلاقة به وكما في الفقرات الآتية:

اولا: مفهوم راس المال النفسي

بزغ مفهوم رأس المال النفسي في عالم الأعمال في الأدبيات الاقتصادية عندما قدمه الكاتب الاقتصادي (Goldsmith) كوصف للخواص الشخصية التي من شأنها التأثير في معدل الإنتاجية. وتمتد جذور رأس المال النفس إلى علم النفس الايجابي الذي درسه العالم النفس السيكولوجي (Martin Seligman) الذي اقترح بوجوب التركز أكثر على الجوانب الجيدة للأفراد بدلاً من التركيز على المشاكل، ووفقاً (Seligman) كثير ما ينغرز الافراد في الجوانب السبيةٌ لأنفسهم وتاريخهم الشخصي وبالتاليً يشّخص علم النفس الايجابي بان البشر هم أفراد موهوبينٌ يمٌتلكون مجموعة من الصفات الايجّابيةٌ في جوهرها، وان هذه الصفات الايجابية تسمح للافراد بالنمو باستمرار والتطور الى كائنات كاملة

ومتفوقة، والذي يؤثر على الاداء في العمل، كما ساهم علم النفس الايجابي في بعض المساهمات المهمة في تحديد الصفات التي تجعل الافراد اكثر أو اقل ايجابية. ويوجد في قلب علم النفس الايجابي مفهوم رأس المال النفسي الذي يتميز عن رأس المال الاقتصادي التقليدي ورأس المال البشري وراس المال الاجتماعي، إذ يشمل رأس المال الاقتصادي التقليدي الاصول المالية والملموسة في حين ان رأس المال البشري يشمل الخبرات والتجارب والتعليم والمهارات والمعرفة والافكار، اما رأس المال الاجتماعي فيؤكد على العلاقات وشبكة الاتصالات والاصدقاء، بينما يؤكد رأس المال النفسي على الثقة والامل والتفاؤل والقدرة على التكيف والمرونة، ويهتم رأس المال النفسي بمفهوم (من انت). والاهم من ذلك (ماذا اصبحت). ويمكن توضيح ذلك من خلال الشكل (11):



شكل (11) توسع راس المال

المصدر: العنزي، سعد علي حمود وابراهيم، ابراهيم خليل (2012) راس المال النفسي الايجابي: منظور فكري في المكونات والمرتكزات الجوهرية للبناء والتطوير، مجلة العلوم الاقتصادية والادارية، المجلد 18، العدد 65، ص 8.

واقـترح الـرئيس السـابق للجمعيـةِ النفسـيةِ الأمريكيـةِ American Psychological Association (APA)السّيد سيليجمان مفهوم رأسمال النفسي رسمياً في كتابِه " السعادة الحقيقية " Authentic Happiness "مستنداً عـلى وجهـات نظـر علـمِ الـنفْس الإيجـابي وسـلوك المنظمـة الإيجابي، إذ يعتقد بإمكانية جْلبَ العوامل النفسية التي تُسـبّبُ السـلوك الإيجـابي الفـردي في رأس المال، فضلاً عن إن المنظمات يَجِب أَنْ تُعير المزيد من الانتباه للأبحاث والتطبيقات المتعلقة بالموارد النفسِية أَو العناصرِ التي تُوجّه الأفراد إيجابياً، فهي يُمْكِنُ أَنْ تقاسَ، وتطوّرَ وتدارَ بفاعلية لتحقيـق الأداءِ العالي .وتوصلت دراسةNorman، 2010 وزملائه إلى إن رأس المال النفسي يكون ذو قيمة اكبر كمتغير مركب مشتق من الأمل، المرونة، التفاؤل، والكفاءة الذاتية فهو يمثل سلوك العمل المرغـوب والداعم للمنظمة علماً إن هكذا سلوكيات هي سلوكيات طوعية ذاتيـة مـن قبـل الافـراد العـاملين والهدف هو دعم وإسناد المنظمة. وتم تعريف رأس المـال الـنفسي عـلى انـه حالـة الفـرد النفسـية الايجابية للتنمية التي تتميز بوجود ثقة (الكفـاءة الذاتيـة) لاتخـاذ وتنفيـذ الجهـد الـلازم لتحقيـق النجاح في المهام الصعبة، وتمكين الصفات الايجابية (التفـاؤل) حـول النجـاح في الحـاضر والمسـتقبل، والعمل الدؤوب نحو تحقيق الاهداف وعند الضرورة، وأعادة توجيه المسارات الى الاهداف (الامـل) من اجل تحقيق النجاح. كما عرف رأس المال النفسي بانه تركيب جوهري لابد من استثماره من قبل المنظمات لتنمية وتطوير القوى العاملة وتحقيق الانجازات على ارض الواقع، وتحسين الأداء والنمو المتواصل، فهو مدخلاً جديد يساعد الإدارة في تحقيق الميزة التنافسية في بيئة عمـل تتسـم بـالتغيير المتسارع.

ثانياً: اهمية رأس المال النفسي

يعد رأس المال النفسي مدخلاً ايجابياً نوعياً من خلال ما يحققه من نتائج ايجابية في تنميـة المـوارد البشريـة وإدارة الأداء. فـرأس المـال الـنفسي يزيـد مـن سـعي الأفـراد العـاملين نحـو تحقيـق الأهـداف التنظيميـة وبالتـالي تحقيـق الحـد الأقصى مـن مصـالحهم الخاصـة، فضلاً عـن

تحسين التماسك والتعاون وإحداث تغيير ايجابي في الثقافة التنظيمية، كما يمكن أن يسهم رأس المال النفسي في إدراك الافراد العاملين لسلوكيات المواطنة التنظيمية من خلال الأتي:

1. تركيب فردي ايجابي، يوجه رأس المال النفسي تجاه الأهداف من خلال القدرة في إيجاد مختلف المسارات لتحقيق الأهداف، فالبعض يمكن أن يكون مبدعاً علماً إن هذا ليس جزءاً من دور المهمة الرسمي، ومرناً عند الضرورة للاستمرارية في تحقيق الأهداف، وواثقاً من قدراته ولا يخشى في الولوج اختبار المسارات والطرائق الجديدة ومتفائلاً بشان المستقبل للمحافظة على التوجه الايجابي.
2. يدعم رأس المال النفسي العلاقة بين الايجابية والتفكير الواسع، فالشعورية والتوجهات الايجابية تزيد من انتباه وتركيز وأنماط التفكير وسلوكيات الافراد، وهذه السلوكيات تصور كسلوكيات المواطنة التنظيمية، إذ تعتبر المساهمات الشعورية الايجابية للأفراد العاملين كسلوك طوعي ذاتي كالمشاركة ومساعدة زملاء العمل أو المساعدة في التحسين التنظيمي من خلال الأفكار والمقترحات.

كما إن رأس المال النفسي من شانه إضافة العديد من النتائج الايجابية المرحب بها من قبل إدارة المنظمة كالالتزام التنظيمي، الفاعلية، الأداء والرضا الوظيفي، فهو يؤثر على السلوكيات الايجابية التي من شانها المساعدة في تحقيق الفاعلية التنظيمي، فضلاً عن التأثير في الابتعاد عن المواقف والسلوكيات السلبية)القصور في السلوك (التي يمكن أن تعيق الفاعلية والنجاح التنظيمي . كما أن رأس المال النفسي يشجع السلوكيات السليمة وهذا بدوره يشجع المعرفة حول ماهية الممارسات الصحيحة والسليمة المحبذة للأفراد العاملين مع التركيز على ضرورة توافر صحة نفسية تعمل على تطوير الأفراد من اجل النمو والنجاح والازدهار وامتلاك الأثر الايجابي تجاه أدائهم وما ينتج عنه من مخرجات. كما تم تحديد مجموعة من الفوائد لرأس المال النفسي وهي كالأتي:

1. يمثل رأس المال النفسي القابليات النفسية الايجابية فضلاً عن التركيز على القوة والطاقة الشخصية الايجابية.

2. يمكن المنظمة من تحقيق مستويات عالية من الأداء فهو يمثل أداة لتحويل القدرات إلى الواقع العملي وهو بدوره يتجاوز مفهومي رأس المال البشري ورأس المال الاجتماعي.
3. يمثل الحالات الفكرية المتطابقة ومواصفات السلوك التنظيمي الايجابي.
4. الاستثمار فيه مربحاً فهو يمكن المنظمة من تحسين أدائها وتعزيز ميزتها التنافسية.

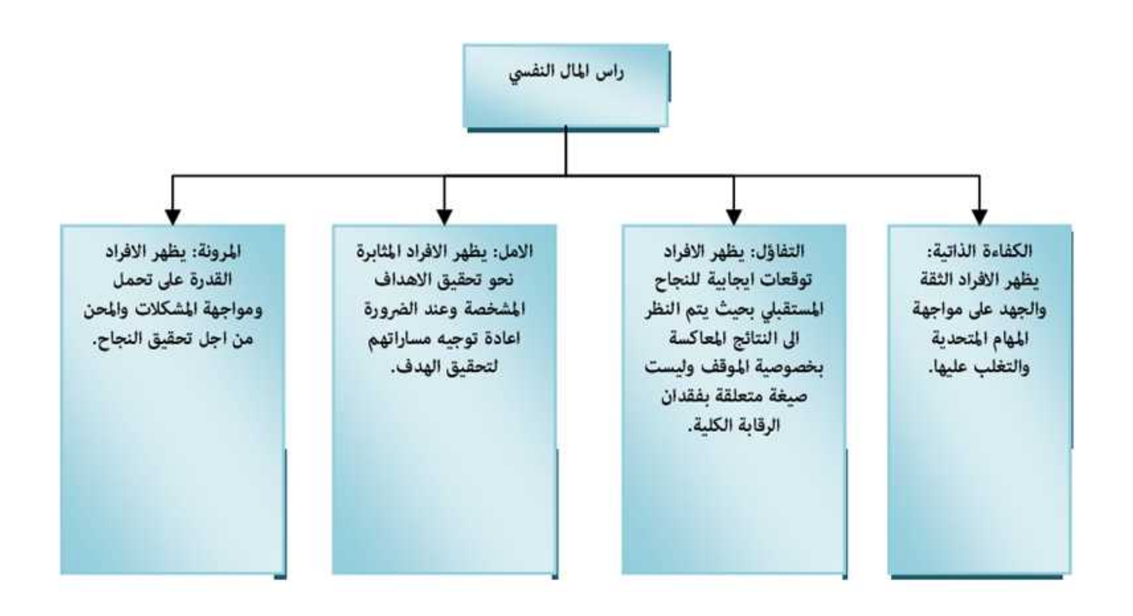
ثالثاً: استثمار راس المال النفسي

يتحدث العالم المتطور اليوم عن الاحاديث والاقاويل والاراء التي يتشارك فيها الناس داخل بيئتهم لانهم مدركين ان اقناع واستمالة تلك الطبقات المتنوعة والمتعددة اصبح ضروريا واساسيا كونهم يشكلون المجتمع. فالبلد المتطور يسعى مفكريه وباحثيه الى تقديم افضل النظريات التطبيقية لتكون مخرجات ومدخلات الناس تواكب ما توصلوا اليه وتخدمهم. ولا نرى تمايلا وانحيازا في مفهوم المواطنة والسعي الجدي لخدمة البلد، لان القاعدة الثابتة تستند على اساس رصين ومحكم لا يقبل التنظير او المحاباة او التسويف ويحاول المنافسون لتلك البلدان الوصول وتقليد ما انتجوه، لكنهم لا يسعون بجدية الى تقديم شيئا جديدا بالاعتماد على انفسهم ويطلقون على محاولاتهم، اقصد المنافسون، محاولات صحية. واليوم نحتاج الى استثمار المقترحات والافكار الايجابية والمنطقية التي تصب في مصلحة المواطن والمجتمع. فلهذا لا يمكن ان نواصل بدون مشاركة المواطن كونه يشكل المجتمع الذي تسعى تلك الفئات المؤمنة والمقتنعة باسلوبها وليس طريقتها في التعامل مع الناس. وكثيرا ما يعبر ويصرح ويتحدث المواطن عن اراء، مدركا ان ايصالها او طرقها يتطلب الجهد الشفوي الذي لا يلاقي استجابة في الغالب في بلداننا. فيجب ان ندرك الجميع ان راس المال النفسي هو اسلوب حضاري لابد من استثماره ويمثل المرآة العاكسة لصورتنا الحقيقية بدون تعديل او اصلاح. وبالحقيقة يتم استثمار راس المال النفسي من خلال توفير بيئة مناسبة لتسويق تلك الاراء والافكار والمقترحات كونها مجانية ونابعة من شعور واحساس وعاطفة وعقل الانسان، فتمثل تلك التعابير الصادقة تسويق اولي يحتاج الى من يستورده ليكون نافعا ومثمرا بلغة التطبيق. فقد نجد هناك جهات تتبنى افكار مواطننا الذي استطاع ان يوصلها عبر منافذ او

ممرات متعددة الى الاخرين، اقصد الدول المتقدمة، وعندما يقدم ذلك المواطن الى بلده فكرة او رأيا او مقترحا ما يلاقي المواجهة والمجابهة والتصدي والتحدي وقتل ما يريد ايصاله لخدمة الناس بسبب ضعف الثقافة وشيوع ظاهرة الانا والانفرادية والاهمال الحقيقي والواضح لما يتوصل اليه ابن البلد، ونحكم على الآخرين أسلوب نفسي داخلي، من خلال المشاهدة وليس التجربة مما يجعلنا مستسلمين لموضوع التقليد البيئي الداخلي ولا نحاول الخروج الى واقع متطور تطبيقي ومنطقي معتمد دوليا كون الخلل في الانظمة والسياقات والتعاليم السائدة والمنتشرة. ويحاول الكثير من الناس الخروج عن المألوف ومواكبة التطور الحاصل في دول العالم المتقدم لكنهم يتقدمون بفكرهم الذاتي دون احداث تاثيرا واضحا في الجماعة كونهم يؤمنون بالملموس الظاهر بلغة البيئة المحيطة بيهم، وليس لديهم الاستعداد الكافي بنسبة 10% لتحدي ذلك الاطار والطوق .

رابعاً: مكونات راس المال النفسي

من وجهة النظر التنظيمية ان اغلب النواحي المهمة لراس المال النفسي هي الطبيعة شبة الرسمية، وان لراس المال النفسي مستوى متوسط من الديمومة والمتانة، وهي اكثر دائمية من الحالات المتغيرة او القلقة، ولكنه في الوقت ذاته اكثر تغير من السمات الثابتة. كما ان ر يتسم بالمتانة بما فيه الكفاية للتاثير بالسلوك والاداء طويل الامد، في الوقت الذي يبقى فيه قابل للتدخل والتغيير، وان هذه النوعية من المتانة المتوسطة هي جزء من مجموع اربعة مكونات اساسية لراس المال النفسي والتي يمكن توضيحها من خلال الشكل :(12)



شكل (12) مكونات راس المال النفسي

المصدر: اعداد المؤلفان بالاستناد الى افكار نموذج (Luthans، et al.، 2007).

1. الثقة (الكفاءة الذاتية): الكفاءة الذاتية مستمدة من نظرية الادراك الاجتماعي، وتعد افضل مقابلة لمعيار التضمين بالنسبة لراس المال النفسي، فهي تمثل اعتقاد ايجابي وليس القدرة او توقع النتائج بحد ذاتها. وفيما يتعلق بموقع العمل تعرف الكفاءة الذاتية بانها ايمان المرؤوس وثقته بشان التحفيز ومصادر الادراك والافعال اللازمة للتنفيذ الناجح لمهمة معينة ضمن سياق محدد. وانها منتج العمليات الادراكية الديناميكية والتي يعمل من خلالها الناس على مكاملة نماذج مختلفة تاخذ بنظر العناية المكونات المختلفة للنشاط العام. وتشير الدلائل بان الانجازات البشرية، والحالة الايجابية تتطلب احساس متفائل فيما يتعلق بالكفاءةالشخصية من اجل تجاوز الكثير من

المعوقات التي تواجه النجاح، وللكفاءة الذاتية دور تاثيري كبير في بقية المكونات الأخرى لـراس المال النفسي، وفيما يتعلق بعلاقتها مع المرونة فان الكفـاءة الذاتيـة تقـود المرونـة اكـبر اتجـاه المحن، وبما ان الثقة قدرة ايجابية لراس المال النفسي لها علاقة ايجابية قوية مـع الاداء المـرتبط بالعمل، فضلاً عن امكانية تطويرها في موقع العمل، وتعد المرونة اكثر المحددات اهمية لخيـار سلوكيات الفرد للانشـغال بالمثـابرة في جهـودهم تجـاة العقبـات والتحـديات. وترتبـد الكفـاءة الذاتية بقوة مع نتائج الاداء المرتبطة بالعمـل، فضـلاً عـن ظهـور المـداخل التـي اشـارت الى ان النجاح يكمن في تطوير الكفاءة، والـذي يتضـمن الاجـادة والعـرض، والاقنـاع الايجـابي والاثـارة الفسلجية والنفسية وان الاجهاد البشري محكوم بالاعتقادات حول كفاءة التحمل. وعند التركيز على مهمة محددة يصبح من الواضح انه من غير المرجح ان تعد الكفـاءة الذاتيـة ميـزة عامـة، بل انها تركز على حادثة أو عمل معين، ويراعـي الفـرد تفـرد الموقـف أو الحالـة ويبـدأ بتقيـيم امكانية نجاح افعالع في سياق أني، ومن ثم ينشغل في عمل محدد على اسـاس ادراكـه للكفـاءة الذاتية. وبشان تطوير الصحة النفسية فهناك امكانية تحسين الكفاءة الذاتية من خـلال اربعـة طرائق هي:

- تطوير الكفاءة عندما يمر الفرد العامل بتجربة النجاح.
- تطوير كفاءة الفرد عندما يتعلمون بشكل مفوض كيفية تادية عمل معين منم خـلال ملاحظـة الاخرين في مقارنتهم ذات العلاقة لمجموعة تنجز مهمة وتكافا عليها.
- تطوير كفاءة الفرد عندما يقتنع به الاخـرين ممـن يتمتعـون بـالاحترام ويسـتلم مـنهم تغذيـة عكسية بصدد ذلك.
- تطور الكفاءة في حال تحسينها عن طريق الاشارة والصحة النفسية والفسلجية.

2. التفاؤل: عادة ما يستخدم مصطلح التفاؤل في حياتنا من خلال لغتنا اليومية في الكثير من المواقف والحالات، وان التفاؤل بكلام عام يعني ميل الفرد للاعتقاد بافضل النتائج الممكنة في مواجهة عدم التاكد، وهو بمثابة الاحتفاظ بالتوقعات الايجابية عبر الوقت والمواقف، إذ يميل الافراد الى الاعتماد بتحقيق اهدافهم، ويؤكد الفرد المتفائل على النواحي المفضلة للمواقف والافعال والحوادث الحالية، فضلاً عن الاعتقاد بافضل النتائج الممكنة في المستقبل، اما فيما يتعلق بمجالات بحث علم النفس التنظيمي، فان للتفاؤل معنى محدد، إذ عرفه بانه تقييم موضوعي بشان ما يمكن للفرد تحقيقه في موقف معين مع وجود الموارد المتاحة، ويمكن ان يتفاوت التفاؤل استناداً لذلك الموقف. ويعرف التفاؤل بانه عزو توضيحي يستعمله الفرد في استجابته للاحداث، وهو موجه لتقييم الاحداث التي حدثت في الماضي، مقابل ان يتم التوجه نحو المستقبل فقط، والفرد المتفاؤل هو الذي يعزو نتائج الاحداث الايجابية الى الجهود الداخلية المستقرة، بينما يعزو الحوادث أو النتائج السلبية الى احداث خارجية غير مستقرة ولا يمكن تجنبها. لذلك فان التفاؤل هو احد مكونات راس المال النفسي يرتبد بتوجهات النظر والحوادث الايجابية التي تتضمن المشاعر الايجابية. كما ان المتفاؤلين يترجمون الاحداث السيئة بانها مؤقته، بينما تيرجم المتشائمون الاحداث السيئة بانها دائمة. ويتميز التفاؤل بانه يستند الى موضع خارجي عالي للسيطرة، إذ قد يكون الشخص غير متفاؤل بينما لديه امل، والعكس يمكن ان يكون صحيحاً فقد يكون لدى الشخص امل كبير لكنه لا يشعر بالتفاؤل. وبشان تطوير التفاؤل فهناك ثلاثة طرق وهي:

- اللين أو التساهل تجاه الماضي.
- تثمين وتقدير الحاضر.
- فرصة للنظر صوب المستقبل.

ومن المهم الاشارة الى مفهوم التفاؤل غير الواقعي أو كما يسمه البعض التفاؤل الخداع، فهو التصورات الذاتية للافراد تتمركز في التحسين الذاتي بغض النظر عن الحقيقة، وهذه الايجابية الذاتية لوحظت في سياقات مختلفة كما هو الحال في ادارك الذات مقابل ادراك الاخرين، والتقييمات الذاتية والسيطرة على الاحداث العابرة وتقييم المستقبل.

3. الأمل: عرف الامل بانه تشكيل من الارادة الناجحة المقترنة بخطة محددة، والتي تستهدف انجاز ناجح لبعض الاعمال أو المخرجات المرغوبة، كما عرف بانه يشكل الارادة لتحقيق النجاح والقدرة على تحديد وتوضيح ومتابعة السبيل لتحقيق النجاح، ووصف بانه عملية ادراكية تنجز سوية مع السلوكيات المؤدية الى الاهداف القابلة للانجاز، ويعد الامل اكثر من كونه رغبة بسيطة، وذلك بسبب العلاقة النظمية بين الاهداف والسلوكيات ونتائج كلا منهما. وتناقش نظرية الامل بان هناك ثلاثة آليات رئيسة للامل وهي:

- الاهداف: تعد الاهداف بمثابة الاساس لنظرية الامل وبشكل اكثر تحديد فان الاهداف تعد بمثابة المرساة، إذ تبدأ العمليات العقلية، وتستمد الاهداف اهميتها في كونها تتيح للافراد ما يحتاجون من عمل وطاقة لتحقيق تلك الاهداف.
- المسارات: تشير الى قدرة الفرد على توليد بدائل مقبولة لتحقيق الهدف، وتعد المسارات حاسمة لانجاز الهدف وذلك لكون الامر يرتبط بالطرق المؤدية الى ذلك الهدف.
- فكرة القوة: وهي الجانب التحفيزي لنظرية الامل، فبعد توليد المسارات هناك حاجة للقوة لتبني الجهد اللازم لتحرك على طول المسار التي تم اختياره.

وهناك دلائل تشير الى امكانية تقوية الامل وتطويره لدى الافراد العاملين في المنظمات وارشادات يمكن ابتاعها لبناء الامل راس المال النفسي وكما يأتي:

- وضع وتوضيح الاهداف الشخصية والتنظيمية الصعبة والمحددة، والتي تتضمن ارقام ونسب وتواريخ مستهدفه للمساعدة في تحديد الهدف، والامر صعب لكنه ليس مستحيلاً وجعل العملية تمثل تحدي لكنها ممكنة، وجانب الحذر هنا يتمثل فيما أذا كان مستوى الامل الاولى لدى الفرد منخفض، فيمكن البدء مع هدق سهل المنال نسبياً فسيكون مفضلاً لتحقيق درجة معينة من الامل، وذلك قبل الانتقال الى الاهداف الاكثر تحدي.
- استخدام طريقة المشي التخطي لتحويل الاهداف الى خطوات ثانوية يمكن ادارتها، والتي ستؤشر تقدم الفرد وتخلق على الاقل تجربة مباشرة ونجاحات صغيرة.
- تطوير واعداد على الاقل بديل واحد أو مسار موقفي للهدف مع خطة مرافقة وتسخير التفكير والجهد لتطوير المسارات، ومن ثم تنفيذ الخطط المتعلقة بالهدف بالكيفية التي تم اعدادها.
- قرار بالمتعة بشان العمل تجاه الاهداف، وعدم التركيز على النتيجة النهائية فقط.
- امتلاك الرغبة والاستعداد لمواجهة العقبات والمشكلات، وهنا ياتي دور صياغة المسارات في المساعدة على مقاومة ظهور المشكلات.
- الاستعداد والمهارة في معرفة ما هي المسارات البديلة، ومتى يتم اختيارها في حالة كون الطريق الاصلي المؤدي للهدف لم يعد عملياً أو ذو قيمة.
- الاستعداد والمهارة في معرفة متى وكيف يعد تحديد الهدف لتفادي الفخ الخاطى للامل، وينبغي ادراك ومعرفة ان الاصرار تجاه الهدف ليس عملياً بغض النظر عن المسار الذي يتم اختياره، فاذا كان الهدف الاصلي غير قابل

للتحقيق فينبغي معرفة متى وكيف يتم استبداله أو تعديله، وان التدريب ولاسيما التجريبي منه يمكن ان يقوي من مهارة أعادة تحديد الهدف.

4. المرونة: يهيمن على مفهوم المرونة في كثير من الحالات نوع من النقص في الوضوح، وبغية فهم ظاهرة المرونة على اتم وجه وازاله النقص المذكور في الوضوح من الضروري لاخذ بنظر الاعتبار منظورات مختلفة للمرونة وردت في الادبيات ذات الصلة وهي:

- المنظور البيئي: تعرف المرونة وفق هذا المنظمور بانها قدرة النظام على مواجهة الاضطراب والاحتفاظ بوظائفه ورقابته، وبالاتناد الى هذه الفكرة فان الانظمة الديناميكية لا تعزى تجاه حالة الاستقرار أو التوازن، وهكذا تم تطوير اربعة حالات للتكيف مع الاضطراب وهي: " نمو واستغلال سريع، والمحافظة، والهدم الخلاق، والتجديد أو أعادة التنظيم ".
- المنظور الاجتماعي: تعرف مرونة المجتمع بانها قياس قدرة النظام على احتواء الاحداث الخطرة والتعافي منها، وتعرض الاستراتيجية الدولية للامم المتحدة تعريفاً اكثر شمولية للمرونة مفاده انها قدرة النظام للتكيف مع الاخطار وذلك من خلال المقاومة أو التغيير من اجل تحقيق مستوى مقبول من التوظيف والهيكل والمحافظة عليهما، ويحدد ذلك بالدرجة التي يكون فيها النظما الاجتماعي قادراً على تنظيم نفسه لزيادة قدرته على التعلم من الكوارث الماضية لضمان حماية مستقبلية أفضل.
- المنظور النفسي: اشتمل المنظور النفسي للمرونة على ثلاثة مبادى أساسية وهي: " الرقابة وتعني توجيه وتنظيم النشاطات وتنسيقها، والتماسك ويشير الى تحسين الارادة والفهم والعمليات والاجراءات اللازمة اثناء الاوقات العصبية لتقليل عدم التاكد، واخيراً الترابط والتواصل ويعني التصرف بما يضمن تنسيق الجهود التنظيمية سوية لتجنب الهدر في الخدمات ".

- المنظور الاقتصادي: تسير المرونة الاقتصادية بشكل عام الى قدرة النظام على احتواء أو تخفيف الضرر أو الخسارة، وتشير ايضاً الى قدرة النظام على التعافي من الصدمة أو الاجهاد الحاد، ويمكن التمييز بين نوعين من المرونة الاقتصادية وهما: " المتصلة وتشير الى القدرة في ظل الظروف الاعتيادية، والتكيفية وتشير الى القدرة في حالة الازمات نتيجة الابداع أو الجهد الاضافي ".
- المنظور التنظيمي: تعرف المرونة وفق هذا المنظور بانها التعديل من اجل الطاقات والقدرات، أو القدرة على الاحتفاظ بالوظائف المرغوب في ظل ظروف التحدي والاجهاد، أو القدرة الديناميكية للتكيف التنظيمي التي تنمو وتتطور عبر الزمن.

الفصل السادس

راس المال الهيكلي

الفصل السادس

راس المال الهيكلي

إن رأس المال المادي (المالي) هو الذي يصنع الوجود المادي للشركة وقيمتها الدفترية بموجب الإجراءات والقيود المحاسبية، وان رأس المال الهيكلي بالمقابل هو الذي يصنع قيمة الشركة السوقية ويصنع مكانتها وسمعتها. كما انه يصنع معرفتها الصريحة التي توجد عادة في هياكل وأنظمة وإجراءات الشركة فهو يمثل كل قيمها التي تتداولها داخليا. فهو يمثل كل القيم التي تبقى في الشركة عندما تنطفئ الأضواء فيها في أخر يوم العمل. و يشرح هوماس و جودمان ذلك بالقول: عند وجود مصنعين لديهما نفس الآلات، مناضد العمل السكرتيرات، المديرين و كل العناصر الضرورية للأعمال وفي النتائج يكون احد المصنعين اكثر نجاحا من الأخر.فان هذا مرده لرأس المال الهيكلي. ولهذه الاهمية سنحاول في هذا الفصل التعرف على مفهوم راس المال الهيكلي واهم الموضوعات ذات العلاقة به وكما في الفقرات الآتية:

أولا: مفهوم رأس المال الهيكلي

ان عناصر الشركة أصبحت تتمثل من خلال الإجراءات الدروس المتعلمة،الممارسات الأفضل والثقافية والتكنولوجيا الملائمة.هي كلها جذور نجاح و العناصر المكونة لرأس المال الهيكلي. و يشير مك ايلروي "Mcelroy" إلى رأس المال الهيكلي بالقول انه كل الأشياء التي تدعم رأس المال البشري لكنه يبقى في الشركة عندما يترك الأفراد شركتهم و يذهبون إلي بيوتهم. ولان رأس المال الهيكلي بوصفه المعرفة الصريحية (المرمزة)، فانه يتمثل ما ينضج من معارف و خبرات الأفراد ليتحول إلي قواعد بيانات إجراءات و أدلة عمل وبرامج تظل في الشركة. وتظل الملاحظة الأهم على رأس المال الهيكلي هو انه إدارة المعرفة يمثل عامل دعم للأفراد ليقوم بالإنشاء عن طريق المعرفة. لهذا فانه أكثر صلابة في الرصيد التنظيمي الأقل ديناميكية، في حين يكون

الأفراد (رأس المال البشري) يمثلون الأكثر نعومة في التدفق التنظيمي الأكثر حيوية في إنشاء القيمة و المساهمة في تحقيق أهداف الشركة. وان رأس المال الهيكلى يكلفك مالا، فهو يتطلب موظفين وتكنولوجيا مصروفات اخرى من الممكن أن تغطى شركتك تلك النفقات فتعتبرها مصروفات تشغيل اضافية مما يعنى أن جميع القسام ستساهم فى تغطيتها أو يمكنك أن تلزم أقسام وقنوات المعلومات بأن تعرض خدماتها المعلوماتية للبيع داخل المنظمة لتغطية نفقاتها. سيقلل هذا الأسلوب من حجم النفقات المهدرة فى تخزين المعلومات، فأقسام الشركات ستدفع فقط مقابل المعلومات التى يمكنها أستخدامها كما أنها ستدفع هذا المقابل فقط مما يعنى أن أقسام رأس المال التنظيمي أو الهيكلي يجب أن تتمكن من تغطية نفقاتها بذلك ستحاول كل الأقسام الخاضعة للتنظيم تسويق معلومات ذات فائدة حقيقة يمكن دفع مقابل للحصول عليها، فى هذه الحالة يصبح رأس المال الهيكلي مصدرا من مصادر الابداع والتجديد وليس مجرد ادارة مساعدة. وهو يشكل البنى الارتكازية لرأس المال البشري، بما في ذلك القدرات التنظيمية لمواجهة متطلبات السوق، كما يتضمن نوعية نظم المعلومات التقنية وإمكانية الوصول إليها، ورؤى الشركة، وقواعد المعلومات والمفهوم والتوثيق التنظيمي، وهو يمثل الهيكل التنظيمي للشركة ومادتها الصلبة، وتعتمد قيمته على مدى قدرته على تمكين الشركة من تغليف وتحريك استخدام رأس المال البشري، أي معارف الشركة في خدمة أهدافها. تكمن مشكلة العديد من الشركات في استنزاف المستخدمين عن طريق التقاعد أو الاستقالة أو النقل إلى أقسام أخرى داخل الشركة. هؤلاء المستخدمون لديهم المعرفة في أعمالهم والعمليات التجارية الخاصة بالشركة،وجميع البيانات الّتي تدعم عملهم، ويعرفون كيف تسير الأمور في الشركة وما هو الّذي يصلح أو لا يصلح للشركة، ولكن لا توجد هناك حوافز أو وسائل لتبادل المعرفة أو طرق لنقل تلك المعرفة الّتي يمتلكها هؤلاء المستخدمون للآخرين في داخل الشركة. وهذه المعرفة قد تكون السلاح الّذي تستخدمه الشركة للرفع من قيمتها وحصتها في الأسواق المحلية والعالمية، لذلك هناك بعض من النظم والقوانين كقانون (أوكسلي) الّذي يطلب ضرورة توثيق سير العمل والإجراءات داخل الشركات،

بالإضافة إلى مقررات لجنة بازل الّتي حاولت التعرض إلى معرفة كيفية تنظيم الشركات لأدائها المعرفي. فمديرو الموارد البشرية في كثير من الشركات العالمية متخوفون من ارتفاع معدل دوران الموظفين في شركاتهم لأن ذلك يعرضهم لكلف كبيرة في البحث عن الموظف البديل الذي يمتلك المعرفة المثلى لعمله، لذلك على مديري الموارد البشرية المحافظة على رأس المال الهيكلي لشركتهم، بالإضافة إلى ضرورة القيام أو إلزام جميع العاملين بالشركة في المحافظة على هذا الأصل الفريد غير الملموس. ويكمن التحدي الكبير في كيفية الحصول والمحافظة عليه. وقد يكون الحل في الاستيلاء على المعرفة المخزونة في عقول الموظفين وجعلهم ينقلونها إلى الموظفين الجدد أو تدريبهم على ذلك. ويضم راس المال الهيكلي القدرة الهيكلية على تحريك وتطوير المبادرات، من خلال الأخذ بالاعتبار التوقعات الجديدة والاعتراف بالأفكار الجديدة والمفاهيم والأدوات المتكيفة مع التغيير. و التي تشمل الثقافة، النماذج التنظيمية والعمليات والإجراءات. ويشكل راس المال الهيكلي احد العناصر الاساسية لرأس المال الفكري. وقد عرفه (Stewart) بانه يمثل قدرات المنظمة التنظيمية التي تستطيع المشاركة في المعرفة ونقلها وتعزيزها عن طريق الموجودات الفكرية الهيكلية المتمثلة في نظم المعلومات وبراءات الاختراع، وحقوق النشر والتأليف، والعلامة التجارية التي تمثل شخصية المنظمة وقيمتها وهويتها. في حين عرفه (Roos et al.) بأنه يتضمن قاعدة البيانات واللوحات التنظيمية وكراسات العملية والخاصية الفكرية، وأي شيء تكون قيمته للشركة أكبر من قيمته المادية. بينت شركة (Skandia) بأن رأس المال الهيكلي هو كل رأس المال الفكري الذي يبقى في الشركة عندما يغادرها الموظفون. ورأس المال الهيكلي يكون ملموساً من قبل الشركة بعكس. ويرتبط رأس المال الهيكلي بالمنشأة، حيث يشير إلى كل ما يتبقى في المنظمة من الوسائل والأدوات التنظيمية بعد مغادرة الأفراد العاملين للمنظمة عند انتهاء عملهم اليومي، ويضم رأس المال الهيكلي ما يأتي:

1. البرامجيات الذكية والبنوك المعلوماتية المرتبطة بالزبائن.
2. توصيفات وتعليمات العمل (قواعد البيانات).

3. براءات الاختراع والعلامات التجارية وامتيازات الإنتاج.

في حين وجد (Bontis) أن رأس المال الهيكلي هو آليات وهياكل للمنظمة التي تساعد في دعم وإسناد العاملين في سعيهم للوصول إلى مستوى متقدم من الأداء، ومن ثمّ تحسين الأداء الكلي للمنظمة ليكون في المستوى الأمثل الممكن. وهذا يعني أن المنظمة ذات رأس المال الهيكلي القوي سيكون لها ثقافة مشجعة داعمة تعطي للأفراد فرصة طرح آرائهم وفرصة التجربة والفشل والنجاح والتعلّم. أما (Phatak) فقد وصفه بأنه رأس المال الذي يضم كافة العمليات الداخلية للمنظمة وهو يشمل البنية التحتية التي تدعم هذه العمليات، ويشمل ذلك المكتبات وتقانة المعلومات والوصول إلى المعلومات والبرامج التدريبية. يتألف رأس المال الهيكلي من استراتيجيات المنظمة والشبكات الداخلية ونظم وقواعد البيانات والملفات، فضلاً عن الحقوق القانونية في التقانات والعمليات والاختراع والعلامات التجارية والأسرار الصناعية والامتيازات. لذلك فإن رأس المال الهيكلي يتألف في أية منظمة من العناصر الأربعة الآتية، وهي:

1. النظم: أي الطريقة التي يتم بها إجراء عمليات المنظمة (المعلومات، والاتصالات، وصنع القرارات، والمخرجات (السلع/ الخدمات ورأس المال).
2. الهيكل: أي ترتيب المسؤوليات والمساءلات التي تعرف مكانة (Position) أعضاء المنظمة والعلاقات بينها.
3. الاستراتيجية: وتعني بها غايات المنظمة والوسائل التي تستخدمها لتحقيق تلك الغايات المنظمية.
4. الثقافة: وتشمل مجموع أفكار وآراء وقيم أفراد المنظمة ومبادئهم.

وهنالك صلة قوية بين الاستراتيجية والثقافة المنظمية، حيث تعمل الثقافة المنظمية في البداية كمرشح فعّال للأفكار والتصورات الموجودة في بيئة المنظمة، وبذلك ستساهم في تشكيل استراتيجيات الأعمال التي تتبناها المنظمات.. إذن المنظمات التي لديها رأسمال هيكلي قوي سيكون لديها الثقافة (البيئة الثقافية) الداعمة التي تمنح الأفراد فرصة التجربة والفشل والتعلم دائماً. وبهذا يمكننا التعبير عن رأس المال الهيكل أنه قاعدة

البيانات و براءات الاختراع و حقوق النشر التي تملكها المنظمة بالإضافة للاسم التجاري و التي توظفها المنظمات في تدعيم عملياتها الداخلية والخارجية. ويبين الشكل (13) خصائص رأس المال الهيكلي.



شكل (13) خصائص رأس المال الهيكلي

المصدر: العامري، فراس محمد إسماعيل (2010) المواءمة بين عوامل النجاح الاستراتيجي وصناعة رأس المال الفكري في المنظمات العامة: دراسة وصفية تحليلية لأراء عينة من القيادات الإدارية في جامعة بغداد، رسالة ماجستير، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة بغداد، بحث غير منشور.، ص71

ثانياً: اهمية راس المال الهيكلي

إن المزايا التنافسية المعروفة مثل كلفة الإنتاج المنخفضة، والجودة العالية، وسرعة التسليم، والمرونة، والاستجابة للتغيرات والتكيف معها والتي يمكن تحقيقها من خلال قيام المنظمات ببناء قدرات جوهرية مستندة إلى قدرة المنظمة في التعليم المشترك لاسيما تنسيق المهارات الإنتاجية والتنظيمية وكذلك تحسين وتكامل تقنيات الإنتاج المستخدمة، هذه المزايا التنافسية لم تعد كافية لوحدها في الوقت الحاضر، بل أضيفت إليها مزايا تنافسية جديدة قائمة على أساس قدرة المنظمة المعرفية، فالإبداع وتقديم منتجات تشكل سلسلة متعاقبة لتطور تكنولوجي متكامل أصبحت سمة المنظمات المعرفية في الوقت الحالي. إذ إن الاتجاه الحديث في الإنفاق والاستثمار على البحث والتطوير وتشكيل رأس المال الهيكلي في المنظمات، يهدف إلى زيادة قدرتها على خلق إبداع تكنولوجي عام مستند إلى معرفة واسعة وقادرة على تقديم دعم وإبداع لعدد كبير من السلعوالخدمات التي يمكن أن تطور في ظل هذه المظلة المعرفية العامة، ويمثل هذا الأمر خروج عن قواعد العمل السابقة والتي تتمثل في إنفاق استثماري متقطع لغرض تحسين أو تطوير منتجات منفردة أو في أحسن الأحوال بعض من منتجات كسلسلة مترابطة. وإذا كانت الميزات التنافسية في الإطار القديم يمكن أن تستنسخ وتقلد من قبل الآخرين أو أنها تختفي أو تزول سريعاً بحكم وجود منافسين أقوياء ومتابعين لعمل المنظمة فإن الميزات التنافسية المستندة إلى المعرفة ورأس المال الهيكلي على وجه الخصوص يمكن أن تخرج من إطار هذه الإشكالية بحكم الخصائص العدة التي يتمع بها والمتمثلة في عدم تجسيد وسرعة الزوال والتزايد بالاستخدام، ولكون المعرفة التي تستند إليها تمثل خصائص إستراتيجية للمنظمة لا يمكن تقليدها بسهولة من قبل الآخرين. وتشير أدبيات الإدارة الإستراتيجية إلى أن المورد لكي يصبح إستراتيجياً يجب أن تتوفر فيه خصائص معينة منها:

- أن يكون المورد ثميناً.
- أن يتسم بالندرة.

- لا يمكن تقليده بسهولة.
- لا يمكن إحلال بديل محله.

وعند تأمل هذه الخصائص سيتبادر للذهن تساؤل حول كيفية ومدى انطباق هذه الخصائص على المورد المعرفي، يمكن القول أن قيمة وثمن المورد المعرفي يتجلى في أن المعرفة ستؤدي إلى تحسين في العمليات والسلعوبذلك تمكن المنظمة من البقاء منافسة للآخرين وهذه ميزة تنافسية ليست بالقليلة، ومن جهة أخرى فإن كون المعرفة نادرة فهذا أمر مرتبط بكونها حاصل تراكم خبرات العاملين ومعرفتهم التطبيقية ولأنها مبنية على الخبرات الذاتية السابقة لنفس المنظمة وليس لمنظمة أخرى، وبالنسبة لخاصية عدم التقليد بسهولة فإن المعرفة في أي منظمة هي خاصة بها ولها بصماتها المميزة والتي لا تكتسب إلا عبر فترة زمنية ومشاركة مجموعات العاملين وتقاسم خبراتهم لذلك فهم مختلفون عن سائر المنظمات الأخرى، أما ما يخص عدم قابلية الإحلال فهو مرتبط بالقدرة المميزة للمجموعات و التداؤب بين العاملين الذي لا يمكن نسخه وإحلاله محل المعرفة السابقة. ولكون رأس المال الهيكلي يمثل ميزة تنافسية حرجة للمنظمات الحديثة ودعامة أساسية لبقائها وازدهارها وتطورها فإن الأمر يتطلب من إدارة الموارد البشرية أو من لجان متخصصة في هذه الإدارة متابعة الكوادر المعرفية والنادرة لغرض جذبها واستقطابها كمهارات وخبرات متقدمة تستفيد منها المنظمة بشكل كبير. كما أن الأمر لا يتوقف عند هذا الحد بل على إدارة الموارد البشرية أن تكون قادرة على زيادة رصيدها المعرفي من خلال هذا الاستقطاب الجديد وبما يساهم بتطوير وإنعاش عمليات الابتكار والإبداع باستمرار في مجموعات عمل تتبع أساليب إبداعية لعصف الأفكار وتوليدها ونقلها متجسدة بمنتجات متطورة تحاكي رغبات الزبائن وحاجاتهم في سوق شديدة المنافسة. كذلك فإن المحافظة على القوة المعرفية للمنشأة والحرص على دمجها بالنسيج الثقافي للمنظمة يمثل قدرات تنافسية لا يستهان بها في السوق العالمية ومتطلباتها. ومن المعلوم أن هذا ليس بالعمل السهل على إدارة الموارد البشرية في المنظمة وإن حرصت عليه وذلك للخصائص الفريدة للمعرفة ورأس المال الهيكلي التي تميزه عن غيره من الأصول أو

الموارد في المنشأة. ومع كل ما يواجه المنظمة من إشكالات وصعوبات جمة لغرض تشكيل رأس المال الهيكلي القادر على بناء الميزة التنافسية المستدامة، فإن المنظمات الرائدة حاولت التغلب على هذه الصعوبات بطرق وأساليب متعددة يأتي في مقدمتها اعتبار رأس المال الهيكلي موضوعاً حرجاً وإستراتيجياً يستحوذ على اهتمام خاص من قبل الإدارة العليا في المنظمة، وطورت بعض المنظمات مقاييس خاصة لقياس كفاءة الاستثمار في رأس المال الهيكلي باعتباره استثمار ذو مردود بعيد الأمد وذو تأثير شمولي على الميزة التنافسية للمنظمة.

ثالثاً: نماذج قياس راس المال الهيكلي

قدم العديد من الاكاديميين عدد من النماذج التي من الممكن اعتمادها في قياس راس المال الفكري ومكوناتها، والتي يشكل راي المال الهيكلي اهمها، ومن اهم هذه النماذج الآتي:

1. **نموذج بروكر التكنولوجي**: تم تقديم هذا النموذج من قبل Brooking (1996) والذي يسعى إلى تقدير قيمة رأس المال الهيكلي للشركة من خلال تحليل تشخيصي، وذلك بالتركيز على أربعة أنواع من الموجودات:

- موجودات السوق.
- الموجودات المتركزة بالمورد البشري.
- موجودات الملكية الفكرية.
- موجودات البناء التحتي.

يتم فحص كل صنف من الأصناف الأربع في النموذج من خلال استبانات فحص محددة تتعلق بالمتغيرات الخاصة بصنف معين من الموجودات. تتضمن الجولة الأولى من الفحص (20) سؤالاً لتحديد وتأسيس الحاجة إلى تقوية رأس المال الهيكلي، ثم (178) سؤال لمرحلة الفحص والتدقيق اللاحقة. ويتطلب التحليل أن تكون هناك علاقة كبيرة بين النتائج النوعية والقيم النقدية والمالية،

هناك نقاط تشابه عدة بين أسئلة الفحص لنموذج بروكر التكنولوجي والتي تكون ذات طبيعة اجتهادية ذاتية في طبيعتها والمقاييس التي طورها (Skandia) والتي تكون ذات طبيعة موضوعية (Objective) في طبيعتها.

2. نموذج براءات الاختراع الموزونة باستشهاد مسجل (Citation Weighted Patents): اقترح من قبل Bontis (1996). في هذا النموذج يحسب عامل التكنولوجيا بالاعتماد على براءات الاختراع التي طورت من قبل المنظمة، ويقاس أداء رأس المال الهيكلي وأدائه بالاعتماد على مجهودات تطوير البحث العلمي وفقاً لسلسلة من المؤشرات التي تصف براءات الاختراع في الشركة مثل عدد براءات الاختراع، وكلفة براءات الاختراع منسوبة إلى دورات المبيعات.

3. نموذج منهجية التقييم الشامل: تم اقتراح النموذج من قبل McPherson (1998). يبين هذا المنهج العلاقة بين قيمة الشركة، ورأس المال الهيكلي، والمقاييس النقدية بهدف إعطاء تقييم شامل كلي لأنشطة الأعمال في المنظمة. يستخدم النموذج ثلاث فئات للقيمة هي:

- القيمة الجوهرية الحقيقية: والتي تمثل الفاعلية الداخلية للشركة.
- القيمة العرضية غير الجوهرية التي تقاس بواسطة فاعلية دور الشركة.
- قيمة الدور الفعال: للشركة الذي ينعكس أثره على البيئة التنافسية.

يسعى النموذج للوصول إلى القيمة الشاملة الكلية للأعمال، معبراً عنها بمجموع رأس المال الهيكلي للتدفقات النقدية للشركة، بتعبير آخر أي قياس القيمة المضافة الكلية (النقدية وغير الملموسة).

4. نموذج تقدير القيمة: قدم هذا النموذج من قبل Andriessen & Tiessen (2000) والذي يمثل منهجية أو طريقة محاسبية لتقدير رأس المال الهيكلي والذي ينسب إلى القدرات المميزة الرئيسة للشركة وذلك اعتماداً على تحديد قيمة الموجودات والموارد غير الملموسة: "المهارات والمعرفة الضمنية، والقيم

والمعايير الجماعية، التكنولوجيا والمعرفة الصريحة، والعمليات الرئيسة وعمليات الإدارة ".

5. نموذج تقييم الموجودات الفكرية: قدم النموذج من قبل Sullivan (2000)، وهو يمثل طريقة منهجية لتقدير قيمة الملكية الفردية اليت تمتلكها المنظمة.

6. نموذج بناء / خلق القيمة الكلية: اقترح النموذج من قبل Andersson & Mclean (2000)، وهو بالأساس مشروع قد استهل من قبل المعهد الكندي للمحاسبين القانونيين (Institute of Canadian Chartered Accountants)، يستخدم النموذج التدفقات النقدية المخططة المخصومة لغرض إعادة دراسة كيفية تأثير الأحداث السابقة على الأنشطة المخططة.

7. نموذج محاسبة التنبؤ بالمستقبل: اقترح هذا النموذج من قبل Nash (1998) وهو يمثل نظام للتدفقات النقدية المخططة المخصومة، يتم حسب قيمة AFTF في نهاية وبداية فترة زمنية معينة، وأن الفرق بينهما يمثل القيمة المضافة لتلك الفترة.

8. نموذج q لتوبن: فدم نموذج q من قبل Stewart (1997) وهو يشبه نموذج القيمة السوقية (الدفترية) عدا أنه يستبدل القيمة الدفترية بالكلفة الاستبدالية للموجودات الملموسة، إن الشركة التي تمتلك قيمة أكبر من (1) لمعيار Tobin'sq وأكبر من قيمة q للمنافسين، فإن هذه الشركة يفترض أن تحقق أرباحاً أعلى من أرباح تلك الشركات، ويكون هذا الربح ناجماً عن الميزة التنافسية لرأس المال الهيكلي في الشركة، ويسمح النموذج بإجراء التسويات والتعديلات للتغلب على محددات القيمة السوقية (الدفترية) الذي سيرد ذكره لاحقاً.

9. نموذج القيمة السوقية - الدفترية: تم تقديم هذا النموذج من قبل Stewart (1997)، يستند النموذج على الفرق بين القيمة السوقية لرأسمال الشركة وقيمتها الدفترية، وعليه فإن الافتراض المنطقي الرئيس للنموذج يشير إلى أن

القيمة السوقية تمثل القيمة الحقيقية للشركة، وبضمن تلك القيمة قيمة الموجودات الملموسة ورأس المال الهيكلي، ويعتبر هذا النموذج طريقة مقبولة محاسبياً على العموم وسهلة التطبيق.

10. نموذج القيمة الاقتصادية المضافة: قدم هذا النموذج من قبل Stewart (1997) أيضاً، وتحسب القيمة من خلال تسوية الربح الصريح المعلن للشركة بالنفقات المرتبطة بالموجودات غير الملموسة، إن التغيرات التي تحصل في EVA تعد مؤشراً عما إذا كان رأس المال الهيكلي للشركة مورداً منتجاً في حياة الشركة أم لا.

11. نموذج كلفة محاسبة الموارد البشرية: اقترح هذا النموذج من قبل Johasnsson (1996)، يحسب هذا المقياس الأثر الخفي على الكلف المرتبطة بالموارد البشرية التي بدورها تخفض أرباح الشركة، يقاس رأس المال الهيكلي من خلال حساب مساهمة الموجودات البشرية في الشركة مقسوماً على نفقات الرواتب المنتفع بها.

12. نموذج قيمة الموجودات غير الملموسة المحسوبة: اقترح هذا النموذج من قبل Stewart (1997)، يحسب هذا النموذج العائد الإضافي على الموجودات الثابتة، ثم يتم استخدام أرقام هذا العائد كأساس في تحديد نسبة العائد التي تعود إلى الموجودات غير الملموسة، وقد يستخدم هذا المقياس كمؤشر لربحية الاستثمار في موجودات المعرفة.

13. نموذج إيرادات رأسمال المعرفة: قدم هذ النموذج من قبل Lev (1999) تحسب إيرادات رأسمال المعرفة كنسبة من الإيرادات الاعتيادية مقسوماً على الإيرادات المتوقعة (Expected Earnings) للموجودات الدفترية.

رابعاً: مكونات راس المال الهيكلي

بلغت مكونات رأس المال الهيكلي وبحسب توجهات الاكاديميين والمهتمين في هذا المجال حوالي (35) مكون فرعي، إذ حصل مكون العمليات الداخلية على أكبر إهتمام من قبل الاكاديميين، أما المكونات التي نالت أقل اهتمام من قبل الاكاديميين فهي كل من (الشكل القانوني، الرقابة، مقاييس السيطرة النوعية، المعرفة التنظيمية، سجلات الملاحظات، المعلومات السوقية، أسرار المهنة، والعلاقات التنظيمية بين المنظمة والعاملين، التدريب، والأعمال اليدوية، الاستراتيجية، براءات الإختراع، التعليم التنظيمي، تطوير براءات وسائل المعرفة، وتطوير برامج التدريب، تطوير معدات ومكائن). اذ ركز الكاتب على كل من المعرفة التنظيمية وسجلات الملاحظات وبراءات الاختراع، المعلومات السوقية. إذن يتكون راس المال الهيكلي بشكل عام من الأساليب والإجراءات الادارية المستخدمة لانجاز الانشطة الداخلية، وتم تحديد ستة مكونات لراس المال الهيكلي وهي:

1. فلسفة الإدارة: وتتمثل فيما يعتقده قادة المنظمة عن منظمتهم، وخصوصاً فيما يتعلق برسالة المنظمة والعاملين لديها.
2. الثقافة الكلية: وتعني كيفية أداء المنظمة للأعمال وخصوصاً الأنماط والقيم، ان الثقافة الكلية للمنظمة ينبغي ان تعكس فلسفة الإدارة ويجب ان تكون متوافقة ومنسجمة مع الأهداف الشمولية للمنظمة.
3. عمليات الإدارة: وهي عبارة عن الآلية التي بوساطتها تستطيع المنظمة تنفيذ فلسفتها، وتتضمن كيفية معالجة المدراء لمشاكل العاملين وعمليات الرقابة على الجودة، والسياسات والإجراءات الخاصة بادارة المعرفة.
4. نظم تكنولوجيا المعلومات: وهي التي بوساطتها يتم تنفيذ عمليات الإدارة، وتقيم هذه النظم من خلال قدرتها على تحسين الكفاءة والعناية بالزبون ورضا العاملين، وتتضمن قواعد المعلومات والوسائل الأخرى لجعل المعرفة تستخدم عملياً داخل المنظمة.

5. نظم الشبكات: وهي القدرة على ربط الحاسبات مع الجهات الأخرى من خلال توفير قدرة للوصول الى الزبائن والمجهزين.

6. العلاقات المالية: ان العلاقات المنفصلة مع المصارف والمستثمرين تعمل على تزويد المنظمة بالمرونة المطلوبة لزيادة السيولة النقدية بسرعة والاستجابة لمتطلبات السوق.

وتذهب وجهة نظر اخرى الى تقسيم راس المال الهيكلي الى المكونات آلاتية:

1. راس المال المنظمي: ويتضمن فلسفة المنظمة، والنظم الخاصة برفع مقدرتها الإنتاجية.
2. راس المال العملياتي: ويتضمن التقنيات والإجراءات والبرامج التي تنفذ وتدعم تسليم السلع والخدمات.
3. راس المال الإبداعي: ويتضمن الملكية الفكرية والموجودات غير الملموسة، ويقصد بالموجودات غير الملموسة كل المواهب والقدرات والنظريات التي تسير المنظمة، اما الملكية الفكرية فهي حماية الحقوق التجارية كالعلامة التجارية وحقوق التأليف والنشر.

الفصل السابع

رأس المال الزبائني

الفصل السابع

رأس المال الزبائني

يشكل رأس المال ألزبائني أحدى المكونات الاساسية لـرأس المـال الفكـري، والـذي يشـير إلى القيمة المتضمنة في علاقات المنظمة مع زبائنها ورضا الزبائن وولائهم للمنظمة، ويسـمى أيضـاً رأس المال ألعلاقاتي أو رأس المال الخارجي. وهو تجلى في قدرة العامل على الارتباط بالآخرين، فضلاً عن القدرة على دخول شبكة الاتصالات والعلاقات، ومن ثم إيجاد إجابات بسرعة أكبر حول المنتجـات، وتخصيص الموارد، وإحداث التعاون داخل وخارج المنظمة. كما يشمل رأس المـال ألزبـائني القـدرة على إدارة العلاقات بين الزبائن والمنظمة والمساندين لها والمـنظمات وجهـات خارجيـة أخـرى. وفي هذا السياق أشار عدد من الاكاديميين إلى أنـه يحتـوي عـلى علاقـات السـوق، وعلاقـات المجهـزين والزبائن، فضلاً عن التأثيرات الخارجية الأخرى .ويحتاج المدراء لأدراك بأنهم ليسـوا بحاجـة إلى أن يعملوا بمنظمة مكتفية ذاتياً، لكن بدلاً من ذلك يمكنهم أن يدخلوا في ثـروة المعرفـة مـن شـبكتهم للزبائن والمجهزين نحو إنجاز أكثر فاعلية للأهداف المنظمية .وكذلك بإمكان الزبائن والمجهزين أن يختبروا السلعويعطوا التغذية العكسية المستمرة على الممارسات التنظيمية واقـتراح أفكـار ووجهـات نظر جديدة لاستكشاف وتقديم منتجات جديدة تجذب زبـائن جـدد، وتعمـل كمتحسسـات لآراء الزبـائن، وهذا يكشف مدى تطور موقع المنظمة التنافسي. ولاهمية رأس المال ألزبـائني خصـص هـذا الفصـل لغـرض التعرف عليه وعلى اهم الموضوعات ذات العلاقة به بعد التعرف على مفهوم معرفة الزبون وكـما في الفقـرات الآتية:

اولا: مفهوم معرفة الزبون

يجب على المنظمة ان تفهم وتعامل معرفة الزبون على اساس انهـا خدمـة او مجموعـة من المصادر الفريدة مـن نوعهـا او الكفـاءات وهـذه الكفـاءات يـتم البحـث عنهـا مـن عقـول واذهـان الزبـائن. وان المـنظمات التـي تحـاول باسـتمرار معرفـة زبائنهـا تسـتخدم تلـك

المعرفة في تطوير منتجاتها وخدماتها وقد تبين ان المنظمات التي تمتلك معرفة اكثر عن زبائنها تكون لديها ربحية اكثر. وتعد معرفة زبائن الخطوة الاولى في برنامج تخطيط الجودة، فهذه المعرفة تساعد المنظمة في تحديد حاجاتهم ورغباتهم وتوقعاتهم للعمل على تلبيتها تحدي ليس بالامر السهل، لان زبائن الكثير من المنظمات ليس من نوعية واحدة بل من نوعيات مختلفة، ويتوزعون على مناطق جغرافية متعددة، وهذا يعني وجود تفاوت كبير بين رغباتهم ومطالبهم. كما ان معرفة الزبون تضم معرفة (know _ what) ويمكن التعبير من خلالها عن مهارة معرفة الزبون التسويقية والتي يطلق عليها بالمعرفة الفنية (know_ How) التي تعني التنبوء، التخطيط، الابداع، التحفيز، والاتصال، والتسعير والتي تعمل بشكل مباشر على تنمية القدرة في استخدام هذه المهارات. وان ما ترغب المنظمة بمعرفته عن الزبون، هي معلومات ذات معنى تمتلكها ادارة المنظمة عن الزبون الحالي والمحتمل وتشمل مدى تميزه للعلامة التجارية الخاصة بالمنظمة، والتطورات المستقبلية عن مدى ولاء الزبون للمنظمة من خلال استمراره في تعامله معها، فضلاً عن معرفة حاجاته ورغباته. وان معرفة الزبون تجمع الفهم عن الزبون، والمعرفة من الزبائن هي معرفة الزبائن عن السلعوالمجهزين والاسواق، هذه المعرفة يمكن ان تجمع ضمن التفاعلات مع الزبائن لتغذية التحسين المستمر للمنتج والخدمة أو تطوير منتجات جديد. كما ان معرفة الزبون تضم معلومات منتظمة للزبائن وتتكون من اربع عمليات تنظيمية هي:

1. عملية معلومات الزبائن.
2. تسويق تكنولوجية المعلومات.
3. اشتراك الادارة العليا.
4. تقييم الموظفين وانظمة المكافئات والجوائز.

اي ان معرفة الزبون شانها شان اية اعمال اخرى في المنظمة تستعمل لتحقيق اهداف المنظمة الاستراتيجية والتي يكون في مقدمتها العوائد والربحية، ولتحقيق التفوق التنافسي ينبغي الحصول على المعرفة اللازمة والضرورية عن الاسواق، وهذا يتطلب

اشراك الزبون فمن خلاله يمكن معرفة ما الجديد الذي ينبغي ان تستهدفه انشطة المنظمة. اذ ان المنظمات التي تهتم بمعرفة الزبائن عليها ان تركز على الآتي:

1. اعطاء اهمية كبيرة في البحث عن حاجات ورغبات الزبائن والعمل على تقديم السلعلاشباع هذه الحاجات والرغبات.
2. تحسين اساليب الاتصال بالزبون.
3. تعزيز عرض السلعالجديدة في السوق.
4. العلاقة بين قيمة المنتوج والسعر اذ ان الزبون غالباً ما يقارن بين السعر وقيمة المنتوج بهدف تحقيق اعلى منفعه.
5. الصورة الذهنية للزبون عن المنظمة من حيث نوعية منتجاتها وقوتها التنافسية.

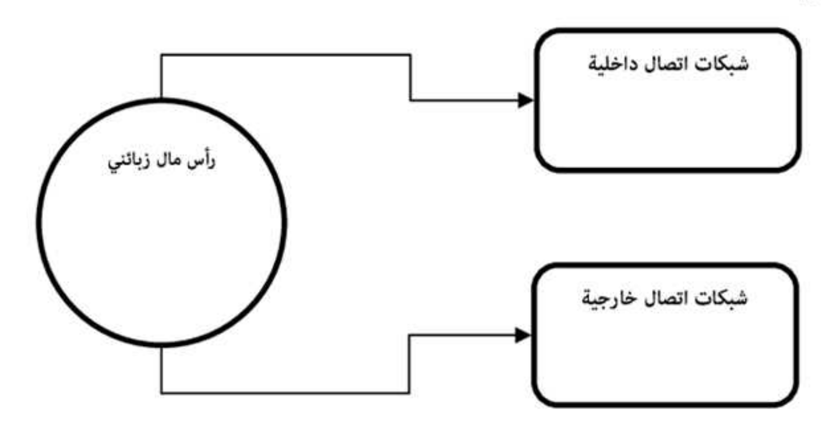
ومن الضروري التميز بين ثلاثة انواع من المعرفة، والتي تلعب دوراً مهماً في التفاعل بين المنظمة والزبائن وبالتالي تفعيل دور رأس المال ألزبائني داخل المنظمات من خلال الآتي:

1. المعرفة للزبائن: التي تتمثل في دعم الزبائن في دائرة الشراء لهم، وهي تدفق معرفة مستمر من المنظمة الى زبائنها.
2. المعرفة من الزبائن: ترد الى المنظمة لابتكار السلعولتوليد الافكار، اضافة الى التحسين المتواصل للمنتجات.
3. المعرفة بشان الزبون: تجمع في خدمة ادارة علاقات الزبون وتدعم العمليات وتدخل في عملية تحليل ادارة علاقات الزبون.

ثانياً: مفهوم رأس المال ألزبائني

يكتنف تحديد مفهوم دقيق لرأس المال ألزبائني صعوبة واضحة بسبب تعدد وجهات نظر الأكاديميين اتجاه، وتعدد الزواياً التي يمكن النظر اليه من خلالها، فهو رأس المال الخارجي، ويطلق عليه أيضاً تسمية رأس المال العلاقاتي، ويشير إلى علاقات المنظمة أو شبكة علاقاتها وارتباطاتها وكذلك رضا الزبائن وولائهم للمنظمة. وهو يشمل

المعرفة بقنوات السوق والعلاقات مع الزبائن والموردين والاتحادات الصناعية. وبذلك فإن الهيكل الخارجي يتألف من العلاقات مع الزبائن والموردين وأسماء العلامات والاسم التجاري والسمعة. وبذلك يمكن اعتبار قسم من هذه العوامل على أنها ملكية قانونية. ويعرف رأس المال ألزبائني وبذات الاتجاه تقريباً بأنه العلاقات الحيوية الخارجية التي تقيمها المنظمة. وتذهب وجهة نظر أخرى الى ان رأس المال ألزبائني ذو شقين داخلي وخارجي، إذ تتحدد قيمة المنظمة طبقاً لوجهة النظر هذه وفقاً لعلاقتها بزبائنها سواء الداخليين (موارد المنظمة البشرية) او الخارجيين (المستفيدين من السلع والخدمات)، والتي تعد من اهم الخصائص التي يتمتع بها راس المال الزبائني وكما موضحة بالشكل (14):



شكل (14) خصائص راس المال الزبائني

المصدر: العامري، فراس محمد إسماعيل (2010) الموائمة بين عوامل النجاح الاستراتيجي وصناعة رأس المال الفكري في المنظمات العامة: دراسة وصفية تحليلية لأراء عينة من القيادات الإدارية في جامعة بغداد، رسالة ماجستير، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة بغداد، بحث غير منشور.، ص72

إذ ان رضا الزبائن وولائهم يعد مؤشراً ايجابياً على قدرة المنظمة في مد جسور التعاون وإشباع رغباتهم وحاجاتهم، كما ان المنظمة التي تحتفظ بزبائنها تحقق مزايا تنافسية تتمثل بتعزيز القدرات الفكرية المؤدية إلى ايجاد القيمة المضافة، إذ ان الحفاظ على رأس المال ألزبائني الداخلي يتطلب جهوداً حثيثة من قبل إدارة الموارد البشرية في إعداد برامج التحفيز والتطوير وصيانة هذه الموارد. اي أن رأس المال ألزبائني يُعدّ أكثر قيمة كلما مرّ الزمن، لذلك تعدّ قيمة العمر الزمني للزبون هي أكثر قيمة للمنظمة المعنية ما دامت تسعى للحصول على زبائن أكثر قيمة لها. وكذلك فإن عاملي المعرفة الذين يهتمون بقيمة العمر الزمني للزبون، بحاجة إلى رعاية خاصة من قبل المنظمة التي يعملون فيها، لما يتميزون به من مهارات وصفات معينة، وإذا ما أردنا تحويل التفاعل مع الزبائن إلى موجودات أو رأسمال زبائني، فإنه من الضروري إعطاء الاهتمام الكافي لعمليتي جمع المعلومات التي تخص الزبائن، فضلاً عن العمليات المرتبطة بها، ومن ثمّ فإن جمع وصيانة المعلومات عن الزبائن هي ذات صلة مباشرة ووثيقة بتطوير رأس المال الهيكلي، وبالتالي فإن هذا يؤثر بشكلٍ إيجابي على تطوير السلعوالخدمات، فضلاً عن الوصول إلى سياسات تسويقية ناجحة وبناء علاقات قوية مع الزبائن. وإن هذه العلاقات يمكن فقط إدارتها، إلاّ أنها لا يمكن أن تخضع لسيطرة المنظمة، وإن إجراء أية تحسينات في رأس المال ألزبائني إنما يتضمن البحث خارج حدود أية منظمة عن أشياء مثل تطوير العلاقات وزيادة الثقة مع الزبائن والموردين والمجتمعات المحيطة بالمنظمة. وأن قيمة علاقات المنظمة مع الزبائن الذين تتعامل معهم، والمتمثلة في رضا الزبون وولائه، ومدى الاحتفاظ بالزبون من خلال الاهتمام بمقترحاته ومعالجة الشكاوى المقدمة منه وتلبية رغباته واحتياجاته بالسرعة الممكنة، ومشاركته في أعمالها وصفقاتها ومد جسور التعاون معه، وقوة وولاء العلاقات مع الزبون ورضاه وتكرار التعامل مع المنظمة والرفاهية المالية، والتحسس السعري عند الزبون، اذ يمكن استخدام كل هذه العوامل كمؤشرات لرأس المال ألزبائني. إذ أن فكرة رأس المال ألزبائني تدل على أنه رأس مال منفصل عن رأس المال الهيكلي والبشري، وتشير إلى أهميته المحورية بالنسبة لازدهار وثروة أية منظمة.

ثالثاً: ادارة رأس المال الزبائني

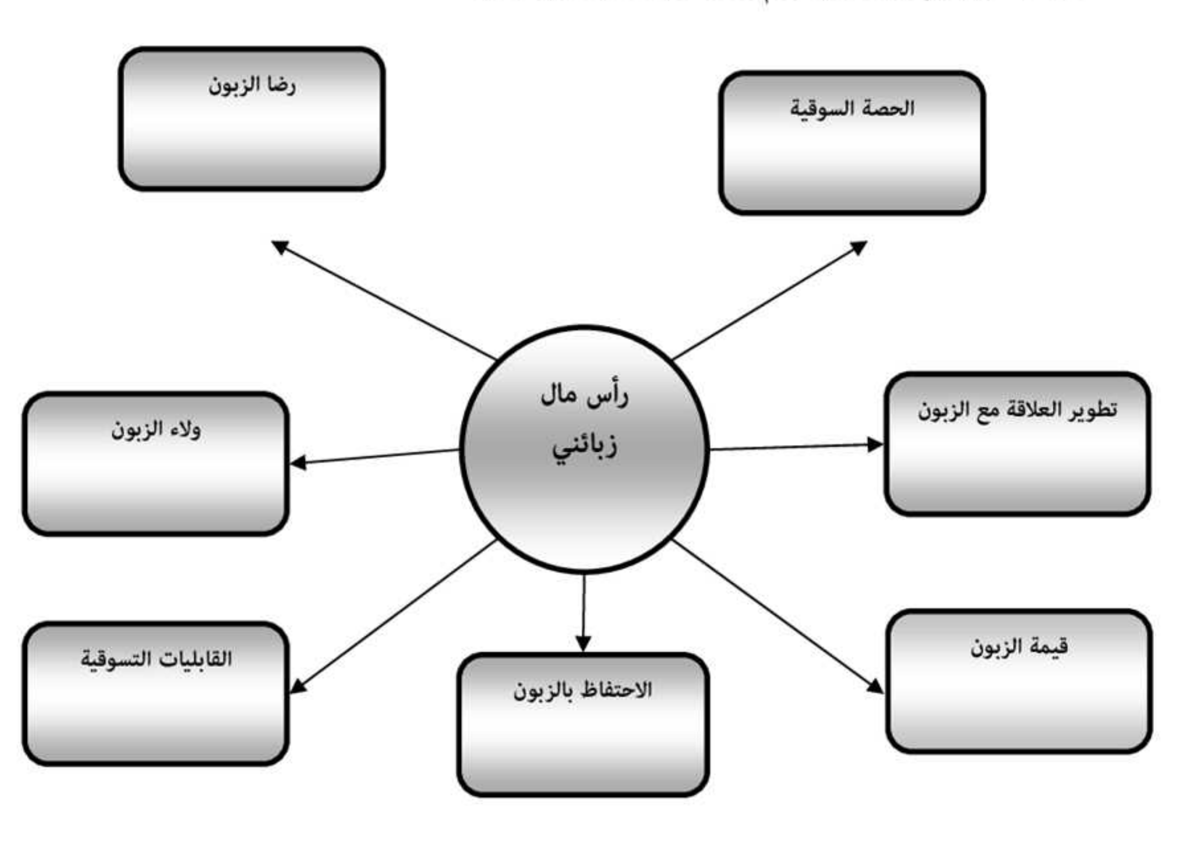
ان ادارة رأس المال ألزبائني والذي يتجلى من خلال ادارة العلاقة بين المنظمة وزبائنها تخضع إلى سلسلة من المراحل وقد تتطور لتصل إلى علاقة متينة، وقد لا يستمر الزبون، وينتقل بين نماذج السلعوالخدمات الكثيرة من المنظمات أو الباعة. وعلى أية فان ادارة رأس المال ألزبائني يمر تمر بعدد من المراحل وهي:

1. مرحلة جذب الزبون: إذ يجري في هذه المرحلة تشخيص الزبون المناسب بالاستناد الى عدد من المعايير التي تنسجم مع تصورات المنظمة.
2. مرحلة الإجابة عن تساؤلات الزبون: في هذه المرحلة يتردد الزبون على المنظمة، ويبادر بطرح مجموعة من الأسئلة والاستفسارات، تعد الإجابة عنها في غاية الأهمية بالنسبة لادارة رأس المال ألزبائني.
3. مرحلة الترحيب بالزبون: يقدم الزبون حين تردده على المنظمة فرصة لإدارة المنظمة للتعرف عن كثب بخصوص الرعاية والاهتمام التي يحصل عليها الزبون.
4. مرحلة تبادل المعلومات: تعد من المراحل المهمة في ادارة رأس المال ألزبائني، أذ تتضح للزبون المعلومات الضرورية التي يحتاجها بشأن السلعة او الخدمة التي تتعامل بها المنظمة.
5. مرحلة تطور علاقة الزبون بالمنظمة: يتم فيها تطوير العلاقة بين الطرفين بشكل آمن مع الاستجابة لرغبات وطلبات وطموحات الزبون بشكل دقيق وفي الوقت المحدد.
6. إدارة المشكلات: من الممكن ان تظهر أثناء التعاملات بين الزبائن والمنظمة بعض المشكلات والمعوقات التي تحتاج إلى حلول من جانب المنظمة.
7. استعادة الزبون: من المحتمل أن ينهي الزبون علاقته بالمنظمة لأسباب مختلفة، قد يكون بسبب الخدمة المتدنية أو السعر المرتفع، إلا أن تدارك الموقف قد

يعيد الزبون إلى التعامل مع المنظمة. ومن المؤكد إن قبول الزبون بمستوى الجودة أو السعر أو الخدمة، لابد أن يكون مساوياً أن لم يكن أعلى من مستوى المنافسين.

رابعاً: مكونات رأس المال الزبائني وابعاده

هناك مجموعة من المؤشرات التي من الممكن ان تعتمدها المنظمات في قياس رأس المال ألزبائني المتاحة لديها ويمكن تحديد اهم هذه مكونات بالشكل (15):



شكل (15) مكونات راس المال الزبائني

المصدر: اعداد المؤلفان

1. رضا الزبون : هو شعور ايجابي او سلبي او محايد حول القيمة، و هو مستوى رضا الزبون التي تم تحقيقها من منتجات الشركة، والسعادة التي يمكن ان يشعر بها الزبون عند قيام الشركة بتلبية توقعاته. كما ان رضا الزبون هو الشعور بالبهجة او خيبة الامل نتيجة مقارنة الخدمة التي تقدمها الشركة مع توقعات الزبون المستفيد منها. واصبح مفهوم رضا الزبون اكثر انتشارا مع تزايد المنافسة في السنوات الاخيرة، اذ يعد احد المكونات المهمة في بناء رأس المال ألزبائني، وان تحقيق مستويات عليا من رضا الزبون هو هدف حاسم للشركات التي ترغب في تحقيق معدلات محافظة عالية، وان على المنظمة ان تسعى ليس فقط للاشباع او الرضا وانما عليها ايضا ابهاج زبائنها. ورضا الزبون هو المدى الذي يتفق عنده الاداء المدرك للمنتج مع توقعات المشتري، فاذا فشل المنتج في الاداء فان الزبون سوف يكون غير راض، واذا اتفق الاداء مع التوقعات يكون الزبون راضياً، اما اذا تجاوز الاداء التوقعات فان الزبون يكون راضياً جداً ومبتهجاً، ويعبر عن الرضا بانه مستوى من احساس الفرد الناتج عن المقارنة بين اداء المنتج المدرك وتوقعات الفرد، ويمكن القول ان الرضا هو دالة للفرق بين الاداء والتوقعات، وهناك ثلاثة مستويات للرضا هي:

- الاداء < التوقعات: الزبون غير راض.
- الاداء = التوقعات: الزبون راضياً.
- الاداء > التوقعات: الزبون راضياً ومبتهجاً.

2. ولاء الزبون: يستخدم الولاء في بيئة العمل لوصف رغبة الزبون بالاستمرار في مناصرة الشركة لمدة طويلة، الشراء واستخدام سلعها وخدماتها على اساس استثنائي مفضل ومكرر، والتوصية لمنتجات الشركة للاصدقاء والاقارب. الولاء هو التزام كامن عميق باعادة الشراء او اعادة تجربة منتوج او خدمة في المستقبل برغم التاثيرات الموقفية والجهود التسويقية التي قد تسبب بسلوك تحولي. ويمثل الولاء مقياس لدرجة معاودة الشراء من علامة معينة من قبل الزبون، وهو

الدرجة التي يبقى فيها زبون مع بائع محدد او علامة تجارية ويكرر الشراء، وان ولاء الزبون يقوي الموقع السوقي للشركة لان الزبائن الموالين يبقون بعيداً عن المنافسة، فالزبائن الموالون هم الاكثر احتمالية في اعادة الشراء والتوصية بالعلامة التجارية، وهم عادةً اقل حساسية للسعر وقليلا ما يقومون بالشراء من مصادر اخرى، ويخلقون ربحاً اعلى، وفي احيان كثيرة يجري التفكير بالولاء على انه اتجاه ويجري قياسه بالشكل الآتي:

- الاستعداد للشراء.
- الاستعداد للتوصية.

وهما مؤشران أنموذجيان لولاء الزبون في الكثير من المسوحات البحثية، وافضل طريقة لقياسه هي ربطه بسلوك اعادة الشراء (تكراره). اذ اكدت الدرأسات ان ولاء الزبون مهم للمنظمة وبالتالي في تعزيز رأس المال ألزبائني. فالزبائن الموالون ينظرون الى المنظمة بصورة ايجابية ويستفيدون من هذه المنظمة فقط عند نشوء حاجة لديهم ان هذا الامر يوفر مزايا للمنظمة اهما:

- يخلقون تدفقات ايرادية طويلة الامد.
- يميلون الى الشراء اكثر من الزبائن الجدد.
- يميلون لزيادة الانفاق بمرور الزمن.
- مستعدون لدفع اسعار اعلى (عند زيادة الاسعار).
- يوفرون اقتصاداً في الكلف طالما ان الحفاظ عليهم يكون ارخص جداً من محاولة اكتساب زبائن جدد.

3. القابليات التسويقية: وتعني كفاءة العمليات التنظيمية الناتجة عن الاستجابة لتغيرات الأسواق والتي ينتج عنها بناء رأس المال ألزبائني، وان التركيز على الزبون هو ما يجعلها تختلف عن القابليات الديناميكية العامة وهي تختلف عن التوجه التسويقي الذي يركز على القيمة الكلية للمنظمة وفلسفة الأعمال حول

خدمة الزبائن و يظهر بالتوجه نحو الزبون او التوجه نحو المنافسين وبشكل سريع ومرن. وان كلمة كفاءة العمليات التنظيمية تعني الكلفة نسبة الى المخرجات الناتجة عن هذه الاستجابة لتغيرات الأسواق، ان عدم التأكد في ماهية وتفاصيل طلبات ورغبات الزبائن الجديدة وسلوك المنافسين والتقنيات الجديدة، يشكل تهديد للمنظمة لبقاء الكلف تحت السيطرة، لذلك فان الكفاءة العالية للقابليات التسويقية تساعد المنظمة على ادامة الميزة التنافسية و تحقيق الأداء المالي المثالي لها. إذ ان القابليات التسويقية تعني الفهم والاستجابة السريعة وبشكل مرن للمتطلبات الجديدة للأسواق وان المنظمات الناجحة تستطيع ان تستطلع وتقتنص الفرص التسويقية كنتيجة للدقة والتصور غير المتحيز للتغييرات في بيئة الأعمال والاستجابة الذكية عن طريق التعلم المطلوب والاعداد للقرارات التسويقية. ومعنى القابليات التسويقية بانها القابليات القوية لتقييم متطلبات وأدارة كفؤءة للاستجابة السريعة والفعالة للتغييرات في الأسواق والفرص التسويقية المنبعثة نتيجة التغيرات التكنولوجية والتنافسية وبما يضمن القيمة الاعلى للزبون. ان عملية الاستشعار عن بعد في البيئة تساعد المنظمة على فهم البيئة، وتحديد احتياجات الأسواق، ورصد فرص تسويقية جديدة، وان التعلم يبني افكار جديدة، ويولد معارف جديدة و ويعزز الموارد المتاحة، و ينتج تنسيقا يساعد على تخصيص الموارد، واسناد المهام والانشطة، وتكامل الموارد يساعد على تنفيذ الابتكارات الجديدة من خلال تطوير انماط التفاعلات مع التغيير، وهو يعكس قدرة كفاءة المنظمة التي لديها مجموعة من الفرص التسويقية من خلال أعادة تشكيل قدراتها التسويقية الاعتيادية مثل التوجه السوقي والابتكار التسويقي والشراكة والتعلم ليشكل قابليات تسويقية ديناميكية للفوز بالفرص الناتجة عن التغيير في الأسواق. ان المنظمة لكي تطبق القابليات الديناميكية بما يحقق أعادة تشكيل فعال لمواردها و قابلياتها عليها ان تتحسس الفرص التسويقية في بيئة أعمالها و تجيد التعلم والشراكة او التعاون

وتنجح في تكامل مواردها وقابلياتها وهي بذلك تعيد تشكيل قابليات تسويقية كالتوجة السوقي والابتكار التسويقي والعلاقات مع الشركاء والمعرفة التسويقية. وهي العمليات التنظيمية لتطبيق القابليات التسويقية بالنسبة للمنظمات العالمية التي تعمل في بلدان مختلفة تتضمن:

- القابلية على أدارة العلاقات مع الزبائن.
- القابلية على ايصال السلع والخدمات.
- القدرة على تطوير السلع والخدمات.

4. الاحتفاظ بالزبون: نتيجة للتحول جذري في الشركات الصناعية، اذ انها شهدت تغيرات واضحة في سياساتها المرتبطة بالزبون وتمثلت هذه التحولات بالانتقال من سياسة كسب او ايجاد زبون جديد الى سياسة الاحتفاظ بالزبون الحالي وذلك من خلال العمل على بناء علاقات دائمة معه .ويعرف الاحتفاظ بالزبون على انه نية الزبون بالاستمرار في استخدام عروض الشركة طالما انها قادرة على تحقيق ذلك، وبالتالي فان قدرة الشركة على الاحتفاظ بزبونها يعد احد الاستراتجيات الدفاعية من اجل البقاء في السوق التنافسية الحالية. وان سياسة الاحتفاظ بالزبون ينبغي ان تتضمن مجموعة من العناصر الرئيسة والمرتبطة بدورها بعملية تقديم السلعومن هذه العناصر:

- التأكيد على قيام الشركة بتقديم منتجات ذات جودة متميزة فضلاً عن الاهتمام بعملية إجراء تعديلات على خصائص السلعالتي تقدمها بالشكل الذي يفي بمتطلبات الزبائن.
- التأكيد على بناء قاعدة معلومات رصينة تحتوي على كافة البيانات والمعلومات المرتبطة بالزبون من حيث عدد مرات الشراء وتفضيلات الزبون فضلاً عن معرفة الخصائص التي يبحث عنها الزبون في السلعالتي يتطلبها.

كما ان تقديم اسعار خاصة لزبائن معينين وخاصين تساعد الشركة على الاحتفاظ بالزبائن وتحقيق ما يسمى بالابتكار التسويقي وهذا بدوره يساعد

على ايجاد زبائن جدد. وان استعمال الشركات لتقانة، وما يترتب على ذلك من نتائج ايجابية للشركة. وتعد المعلومات احد الطرق التي يمكن ان تتميز من خلالها الشركات وذلك من خلال امتلاكها القدرة على الإقفال على الزبائن (الاحتفاظ بهم) باستعمال تقانة المعلومات، وبذلك تتمكن من زيادة مبيعاتها وزيادة حصتها السوقية على حساب منافسيها . تاسيساً على ما تقدم نرى بان الاحتفاظ بالزبون هو احد ابعاد رأس المال ألزبائني الذي يرتكز على اساس كون الشركة الناجحة هي التي تمتلك القدرة على الاحتفاظ بالزبون والساعية لتوفير متطلباته بسرعة وبجودة وباقل كلفة ممكنة وفي الزمان والمكان المناسبين من خلال اعتماد استراتجية رأسخة للاحتفاظ بالزبون والوصول به الى مصاف الزبون الموالي او ما يعرف بزبون مدى الحياة والتي يعد من اهم الاهداف التي يسعى اليها التسويق بالعلاقة.

5. **قيمة الزبون:** شجعت المنافسة الشديدة في الاسواق الدولية الكثير من الشركات في مختلف القطاعات والنشاطات الى ايجاد طرق لتحقيق النجاح، ومن هذه الطرق انها ركزت على "القيمة المتحققة للزبون" التي اصبحت قضية تسويقية مهمة لكل من الباعة والمشترين. هذه الشركات كسبت زبائن ذوي ولاء من خلال تقديم قيمة فريدة مع محاولة فهم كيفية ادراك الزبائن للقيمة. وتعرف قيمة الزبون بانها خليط فريد من الفوائد المستلمة من قبل مشترين مستهدفين تشتمل على الجودة والسعر والقناعة والايصال بالوقت المناسب وخدمات كل من قبل وبعد البيع، ولكي تصبح الشركة اكثر قدرة على التنافس في السوق يفترض ان تكون على بينة بحاجة الزبون وتكتشف اية صفات او مميزات يقيمها الزبون، وان النجاح في اجزاء سوق مستهدفة مرتبط مباشرةً بقدرة الشركة على تقديم قيمة يدركها الزبائن من خلال المزايا والفوائد التي توفرها السلعوالخدمات، وبذلك اصبح ينظر الى القيمة المضافة للزبون على انها وسيلة لتحقيق الميزة التنافسية وبناء رأس المال ألزبائني،

والمنظمة التي توفر نوعية القيمة التي يرغب فيها الزبون سوف تكون لها القدرة على تحقيق الميزة التنافسية والنجاح المستقبلي. وان تقديم قيمة زبون فائقة اصبح اهتماماً متواصلاً عند تحقيق والحفاظ على ميزة تنافسية من خلال توجيه اداء ادارة علاقات الزبون، ومتطلبات الزبائن، والمنافسة الشديدة. والتغييرات التكنولوجية السريعة جعلت الكثير من الشركات تتجه لتقديم قيمة زبون فائقة ، واستناداً الى ذلك تغير دور الزبون من مجرد مستهلك الى دور متعدد الاوجه بوصفه مستهلكاً متعاوناً، مشاركاً في الانتاج، مشاركاً في خلق القيمة، ومشاركً في تطوير المعرفة والكفاءات وهذا يمثل موقعا اكثر اهمية للزبون عن اي وقت سبق. ويمكن التعبير عن القيمة المضافة للزبون بأنها التقدير الموضوعي من قبل الزبون للفوائد مقارنة مع الكلف لتحديد قيمة المنتج وهي تعني الفوائد المتحققة للزبون مطروح منها الكلف التي يتحملها الزبون في قراره الشرائي، ويعبر عنها ايضاً على انها تفضيلات الزبون المدركة وتقيمه لخصائص المنتج، خصائص الاداء والنتائج التي تظهر من الاستعمال والتي تسهم في تحقيق اهداف الزبون، وهي تصور الزبون عن جميع المنافع لمنتج معين ازاء كلف الحصول على المنتج وكلف استخدامه وبذلك فإنها تمثل اكثر بكثير من الاموال المدفوعة للحصول على المنتج والتي يختلف تحديدها من زبون لآخر في ضوء رؤيته للقيمة. نلاحظ من المفاهيم آنفة الذكر ومفاهيم ذكرت في ادبيات كثيرة ان القيمة المضافة للزبون تتعلق بمحورين اساسيين هما (المنافع والكلف)، المنافع التي يدركها الزبون في المنتج أو الخدمة وكلف الحصول على تلك المنافع، وتتحقق القيمة عندما تتخطى المنافع الكلف بفارق اكبر. تتطلب عملية بناء العلاقات مع الزبائن والاحتفاظ بهم الذي يمثل الهدف الاساس لها، من كل فرد في الشركة العمل معاً من اجل توفير قيمة مضافة للزبون قبل كل عملية شراء وبعدها، ويركز كل فرد كذلك على جذب ورضا الزبائن من اجل بناء علاقات مربحة معهم الذي يؤدي الى توفير قيمة مضافة اعلى للزبون.

تؤكد الدرأسات الحديثة ان القيمة المضافة للزبون يمكن فهمها بصورة افضل في اطار اربعة ابعاد اساسية، وكل بعد يلعب دوراً مختلفاً في عملية ادراك الزبون، ومن ثَمَّ يُسهم كل منها بصورة مختلفة في اداء ادارة علاقات الزبون.

6. تطوير العلاقة مع الزبون: ان إقامة علاقات طويلة المدى مع الزبون ليست مجرد عملية توريد سلعة او خدمة وتبادلها بمبلغ من المال فهي ليست مجرد عملية تجارية فحسب اذ انها علاقة تفاعلية تبعد الى اكثر من ذلك وتستند على ركنين اساسين وهما:

- سير المعلومات بالاتجاهين زبون وشركة.
- معالجة هذه المعلومات من الطرفين.

وعليه عندما تضع الشركة مُستقبل صوتي يجيب على تساؤلات الزبائن ويقدم الاجوبة اوتوماتيكياً فانه لا يدل على وجود علاقة بالمعنى السليم وانما هو تدفق للمعلومات باتجاه واحد فقط من الزبون الى المنظمة، كما ان جمع المعلومات عن الزبائن من اجل الاحاطة بعاداتهم الاستهلاكية هو مجرد بداية لانه ما يزال عبارة عن تدفق المعلومات باتجاه واحد وبالتالي فان تدفق المعلومات باتجاهين في نفس الوقت يدل على وجود علاقة حقيقية بين الشركة وزبائنها. كما ان ادارة علاقات الزبون بنيت بشكل اساسي حول تحسين رضا الزبون وزيادة ربحية الشركة وبناء الولاء لديه وعلى هذا الاساس فان ادارة علاقات الزبون هي ان تعرف ما تحتاجه كي تخدم زبونك بشكل افضل، وبالتالي فانه يمكن القول بان ادارة علاقات الزبون هي عبارة عن تلك الاستراتيجية التي تبداء بالزبون وتنتهي عنده. وان اهتمام الشركات بتوسيع علاقاتها مع الزبائن يعزى الى سببين رئيسيين هما:

- طبيعة المنافسة المتزايدة في الاسواق.
- الحاجة الملحة لمعرفة المعلومات الاساسية عن زبائن الشركة ومتطلباتهم.

وبالتالي فانه بامكان الشركات تحقيق الاستمراية في علاقاتها مع زبائنها من خلال الآتي:

- تسهيل الخدمات التي تسبق عملية طلب المنتجات.
- تقديم مزايا للزبائن الراغبين في اقامة أي شكل من اشكال العلاقة مع الشركة.
- تنمية القدرة على ايجاد الحلول المناسبة للمشكلات من خلال تحقيق التعاون بين الطرفين.

تساقاً مع ما تقدم نرى بان تطوير العلاقة مع الزبون هو احد ابعاد رأس المال ألزبائني المستندة على اساس كونها احد عمليات توسيع العلاقات مع الزبون المؤدية الى زيادة قيامه باعمال الشراء من منتجات الشركة ومن ثم زيادة مبيعاتها فعندما تلبي الشركة متطلبات زبائنها قبل وبعد عملية الشراء فانها ستمتلك علاقة متواصلة ومتطورة مع الزبون.

7. الحصة السوقية: تعرف حصة المنظمة في السوق بأنها عبارة عن مبيعاتها لمنتَج ما، يُعبّر عنها بنسبة مئوية لمجموع المبيعات في الصناعة ككل. وتُعدّ الحصة السوقية مقياساً أو أداة للتمييز بين المنظمات الرابحة والخاسرة، واحدى اهم مكونات رأس المال ألزبائني الذي تتمتع به المنظمة. وطبقاً لذلك يمكن رؤية منظمات الأعمال في سباق فيما بينها لاقتناص الفرص والحصول على أكبر حصة في السوق، وإنّ حلبة السباق هذه تتطلب جهداً إضافياً للتعرف على القوى الخارجية وقواها الفاعلة، بما في ذلك الفرص والتهديدات ومواءمة تلك المعرفة المكتسبة مع نقاط قوة وضعف المنظمة المعينة، غاية ذلك اختيار الفرص واستثمارها محاولة للاستحواذ على السوق والوصول إلى الحصة السوقية الأكبر. الذي يعدّ عنصراً مهمّاً جداً وأساسياً بالنسبة للمنظمة، فمن خلال ذلك تستطيع أن يحقق الربحية العالية التي بإمكانه أن يستخدمها في توسيع أعمالها، والذي سيقود إلى زيادة الإنتاجية وانخفاض الكلف وزيادة الأرباح.

مصادر الكتاب

القرآن الكريم

اولا: المصادر العربية

1. إبراهيم، ليث خليل (2009) تأثير الثقة التنظيمية والصراع البناء في رأس المال الاجتماعي: دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في معهد التدريب النفطي/ بغداد، رسالة ماجستير، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة بغداد، بحث غير منشور.
2. أبو حمد، رضا صاحب (2007) تحليل أثر سلوك المستهلك والمنافسة في الحصة السوقية لمصنع الكوفة للمشروبات الغازية، www.kantakji.com.
3. ابو حطب، موسى محمد (2009) فاعلية نظام تقييم الاداء واثرة على مستوى اداء العاملين، رسالة ماجستير، كلية التجارة، الجامعة الاسلامية، غزة.
4. الأحمر، ساهر عبد الكاظم (2007) تأثير استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في إستراتيجية العمليات، رسالة ماجستير، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، بحث غير منشور.
5. آل مراد، نوال يونس محمد (2005) نظام تقييم أداء الموارد البشرية وانعكاساته في قرارات ادارتها: تحليل واقع ونموذج مقترح في رئاسة محكمة استئناف نينوى الاتحادية: "دراسة حالة"، اطروحة دكتوراه، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة الموصل، بحث غير منشور.
6. إيمان، نور الدين وصورية، كحول وصباح، ترغيني (2008) مختلف المقاربات التي تتناول تسيير المعرفة، جامعة محمد خيضر - بسكرة
7. باقر، عبد الكريم محسن (2003) قياس وادارة المعرفة، جامعة الزيتون الاردنية، www.elbassair.net.
8. بشير، بن عيشى وعمار، بن عيشى (2011) دور راس المال الفكري في تحقيق الجودة الشاملة بالمؤسسات الصناعية: دراسة حالة المؤسسات الصناعية الجزائرية (بسكرة) من وجهة نظر الرؤساء، ملتقى دولي حول راس المال الفكري في منظمات الاعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة.

9. بلوناس، عبد اللـه وامينـة، قدايفـة (2009) دور رأس المـال الفكـري في تحقيـق الميـزة التنافسـية لمنظمات الأعمال.
10. بوراس، فائزة (2008) تخطيط المسار الوظيفي:دراسـة حالـة مؤسسـة الاسـمنت - عـين التوتـة - باتنة، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الحاج لخضر - باتنة.
11. بوسهوة، نذير وعبـد الـرزاق، سـلام (2012) دور رأس المـال الفكـري في تحقيـق الميـزة التنافسـية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، ملتقى حول: استراتيجيات التنظـيم ومرافقـة المؤسسـات الصـغيرة والمتوسطة في الجزائر، جامعة قاصدي مرباح ورقلة.
12. توماس، ستيوارت (2004) ثورة المعرفة: رأس المال الفكـري ومؤسسـة القـرن الحـادي والعشريـن، ترجمة علا أحمد إصلاح، الدار الدولية للاستثمارات الثقافية، القاهرة.
13. الجاف، علي اسماعيل (2013) راس المال االنفسي، مقالة منشورة على رابطة الكتاب العراقيين.
14. جبريـل، وائـل محمـد (2009) إدارة المـوارد البشريـة: النشـأة والتطـور والمفهـوم والوظـائف، www.hrdiscussion.com.
15. الجميل، ريم سعد (2005) العلاقة بين اسلوب فرق العمل ورأس المال الفكـري واثرهـا في فاعليـة فرق العمل: دراسة لآراء عينة من اساتذة المراكز البحثية والمكاتـب الاستشـارية وعـدد مـن كليـات جامعة الموصل، رسالة ماجستير، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة الموصل، بحث غير منشور.
16. الجوفي، علياء سعيد عباس (2010) تأثير جودة حياة العمل ورأس المال الاجتماعي في الاداء العـالي للمنظمات: دراسة استطلاعية لأراء عينة من العاملين في الجهاز المركزي للتقييس والسيطرة النوعية، رسالة ماجستير، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة بغداد، بحث غير منشور.
17. الحجار، رائـد حسـين (2003) تقيـيم الاداء الجـامعي مـن وجهـة نظـر اعضـاء الهيئـة التدريسـية بجامعة الاقصى في ضوء مفهوم ادارة الجودة الشاملة، كلية التربية، جامعة الاقصى، فلسطين.
18. حسين، سعد مهدي (2007) أثر رأس المال البشري الستراتيجي وعناصر النجاح الحرجـة في تفـوق المنظمات: درأسة أستطلاعية مقارنة، اطروحة دكتوراه، كلية الادارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية، بحث غير منشور.
19. الحسني، محمد معتوق عبـود (2005) تقيـيم واقـع أداء إدارة المـوارد البشريـة وآفـاق تطويرهـا: دراسة ميدانية في مركز وزارة النفط، رسالة ماجستير، كلية الادارة والاقتصاد، جامعـة بغـداد، بحـث غير منشور.

20. الحسني، كمال كاظم طاهر (2013) رأس المال النفسي وأثره في الاستغراق الوظيفي: دراسة تحليلية لأراء عينة من تدريسي كليتي الإدارة والاقتصاد والتربية الرياضية/ جامعة المثنى، مجة المثنى للعلوم الادارية والاقتصادية، المجلد (3) العدد 6.

21. الحكيم، ليث علي و زوين، عمار عبد الأمير (2010) قياس جودة معلومات الوظائف الداعمة لعمليات إدارة علاقات الزبون باستخدام نشر دالة الجودة: (دراسة تطبيقية في شركة آسيا سيل للاتصالات / فرع النجف).

22. الحمداني، ناهدة اسماعيل عبد الله وعلي، علي اكرم عبد الله (2010) راس المال الفكري واثرة في ادارة اداء العاملين: دراسة تحليلية لاراء عينة من رؤساء الاقسام العلمية في جامعة الموصل، مجلة تنمية الرافدين، العدد 98، المجلد 32.

23. حيمر، حمودي (2008) اجر الكفاءة واثره في تحسين الاداء في المنظمة، رسالة ماجستير، جامعة الحاج لخضر باتنة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير.

24. الخطاوي، بان احمد عارف (2003) تأثير رأس المال الاجتماعي في دعم العمل المنظمي لتحقيق الميزة التنافسية: دراسة ميدانية في الشركة العامة للصناعات الكهربائية، رسالة ماجستير، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة بغداد، بحث غير منشور.

25. الخطيب، سعيد محمد (2005) دور التعليم في بناء رأس المال البشري: الأراضي الفلسطينية.

26. الدليمي، عراك عبود عمير (2009) تأثير مقدرات الإبداع الاستراتيجي ورأس المال الاجتماعي في بناء الميزة التنافسية المستدامة: دراسة تحليلية في عينة من المصارف العراقية الخاصة، رسالة ماجستير، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة بغداد، بحث غير منشور.

27. الدليمي، سحر هادي محمود (2006) العوامل البيئية و أثرها في عمليات إدارة الموارد البشرية وأدائها: دراسة تطبيقية في مستشفيات دائرة مدينة الطب، رسالة ماجستير، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة بغداد، بحث غير منشور.

28. الدوري، زكريا مطلك والساعدي، مؤيد يوسف نعمة (2002) رأس المال الاجتماعي: مدخل في اقتصاديات الثقة، مجلة العلوم الاقتصادية والادارية / جامعة بغداد، المجلد 9، العدد 30.

29. ديسلر، جاري (2009) ادارة الموارد البشرية، تعريب، محمد سيد احمد و عبد المحسن عبد المحسن، دار المريخ للنشر والتوزيع،الرياض.

30. رمضان، زبيري (2011) مسؤولية رأس المال الإجتماعي تجاه تحقيق تنمية بشرية مستدامة، كلية الحقوق والعلوم السياسية ،جامعة الدكتور الطاهر مولاي _ سعيدة.

31. الزبيدي، غني دحام تناي و عباس، حسين وليد حسين (2014) ادارة الموهبة: المدخل المعاصر لادارة الموارد البشرية، الطبعة الاولى، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان.

32. سالم، الياس (2006) تاثير الثقافة التنظيمية على اداء الموارد البشرية، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة محمد بوضياف بالمسلية.

33. السالم، مؤيد سعيد و صالح، عادل حرحوش (2000) ادارة الموارد البشرية، دار الكتب والوثائق، بغداد.

34. السبيعي، نهاد عمر (2010) إدارة الموارد البشرية، www.aoacademy.org.

35. السراي، علاء حسين (2003) دور عناصر المزيج الترويجي في تنمية وزيادة الحصى السوقية للمنتجات الصناعية والوطنية، دراسة ميدانية بالتطبيق على السلعالوطنية لمدينة عمّان، المؤتمر الأول، جامعة العلوم التطبيقية.

36. سعاد، شدري معمر (2009) دور المراجعة الداخلية المالية في تقييم الاداء في المنظمة الاقتصادية، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة احمد بوقرة بومرد.

37. سلمان، قيس حمد (2005) إدارة المعرفة الشاملة وأثرها في الفاعلية التنظيمية على وفق مدخل رأس المال الفكري: (دراسة ميدانية في وزارة الكهرباء)، اطروحة دكتوراه، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة بغداد، بحث غير منشور.

38. الصرن، رعد حسن (2001) إدارة الإبداع والابتكار: كيف تخلق بيئة ابتكارية في المنظمات، الطبعة الثانية، دار الرضا للنشر، دمشق.

39. الصغير، قراوي أحمد وأحمد، إبراهيمي (2004) إدارة الموارد البشرية وموقعها في الهيكل التنظيمي للمؤسسة الحديثة.

40. الصمد،سميرة عبد و العقون، سهام (2008) الاستثمار في رأس المال البشري ودوره في تخفيض البطالة: مدخل مواءمة التعليم الجامعي مع متطلبات سوق العمل المحلية، لملتقى الدولي حول: إستراتيجية الحكومة في القضاء على البطالة وتحقيق التنمية المستدامة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة المسيلة.

41. الطويل، اكرم احمد واغا، احمد عوني احمد وعبد الباسط، ندى (2012) دور أبعاد راس المال ألزبائني في تعزيز استراتجيات الريادة لمنظمات الأعمال: دراسة تحليلية في الشركة الوطنية لصناعة الأثاث المنزلي في محافظة نينوى، مجلة الادارة والاقتصاد، جامعة الموصل، العدد 93.

42. العامري، صالح مهدي والغالبي، طاهر محسن (2004) رأس المال المعرفي: الميزة التنافسية الجديدة لمنظمات الأعمال في ظل الاقتصاد الرقمي، مؤتمر إدارة المعرفة في العالم العربي، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الزيتونة الأردنية.

43. العامري، فرأس محمد إسماعيل (2010) الموائمة بين عوامل النجاح الاستراتيجي وصناعة رأس المال الفكري في المنظمات العامة: درأسة وصفية تحليلية لأراء عينة من القيادات الإدارية في جامعة بغداد، رسالة ماجستير، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، بحث غير منشور.

44. عباس، حسين وليد حسين (2014) استراتيجية ادارة الموارد البشرية: المدخل الحديث لاستدامة الميزة التنافسية، دار حامد للنشر والتوزيع، الطبعة الاولى، عمان.

45. عباس، حسين وليد حسين وحافظ، عبد الناصر علك (2014) التحسين المستمر: كمسار لإدارة وظائف المنظمة، الطبعة الاولى، دار غيداء للنشر والتوزيع، عمان.

46. عباس، حسين وليد حسين (2013) ادارة الموهبة والمقدرة الجوهرية للموارد البشرية كخيار لتعزيز الميزة التنافسية للمنظمات: بحث ميداني في وحدات الاداء الجامعي، رسالة ماجستير، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة بغداد، بحث غير منشور.

47. العامري، فراس محمد إسماعيل (2010) الموائمة بين عوامل النجاح الاستراتيجي وصناعة رأس المال الفكري في المنظمات العامة: دراسة وصفية تحليلية لأراء عينة من القيادات الإدارية في جامعة بغداد، رسالة ماجستير، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة بغداد، بحث غير منشور.

48. العامري، سرى علي سعيد (2014) اثر التسويق الشعوري في تجربة الزبون، رسالة ماجستير، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة بغداد، بحث غير منشور.

49. العبادي، علي رزاق جياد والعبادي، هاشم فوزي دباس (2013) راس المال النفسي: منظور سلوكي لدراسة روحية مكان العمل: دراسة تطبيقية في عينة من كليات جامعة الكوفة، مجلة العلوم الاقتصادية والادارية، المجلد 19، العدد71.

50. العبادي، علي ثامر علي (2008) تقويم فاعلية إدارة علاقات الزبون باستعمال بطاقة الدرجات الموزونة مدخل استراتيجي: دراسة حالة في شركة زين (العراق)، رسالة ماجستير، كلية الادارة والاقتصاد،جامعة بغداد، بحث غير منشور.

51. عبد الحميد، انجي محمد (2007) دور المجتمع المدني في تكوين راس المال الاجتماعي: دراسة حالة لجمعيات الاهلية في مصر، سلسلة ابحاث ودراسات المركز المصري للحقوق الاقتصادية والاجتماعية، العدد الاول.

52. العبيدي، محمد جاسم وولي، باسم محمد (2009) المدخل إلى علم النفس الاجتماعي، الطبعة الاولى، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان.

53. العبيدي، نور خليل ابراهيم (2010) بناء نموذج ادارة الاحتواء العالي في اطار معالجات تنوع الموارد البشرية ومقدرات تطوير راس المال الاجتماعي: دراسة ميدانية في مصرف الرشيد العراقي، رسالة ماجستير، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة بغداد، بحث غير منشور.

54. العكيلي، جميل جابر تمر (2010) أثر التحسين المستمر لوظائف إدارة الموارد البشرية في أداء المستشفيات (دراسة إستطلاعية في مستشفى الصدر العام)، رسالة ماجستير، كلية الادارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية، بحث غير منشور.

55. عمران، كامل محمد (2007) تقويم اداء العاملين في شركة الصناعات الالكترونية، مجلة جامعة دمشق، المجلد 23، العدد الاول.

56. العنزي، سعد حمود (2006) الاستثمار في رأس المال الاجتماعي: دروس من تجارب الشركات العالمية الكبرى، مجلة الدراسات الإدارية / جامعة البصرة، المجلد (1)، العدد (2).

57. العنزي، سعد حمود (2006) فلسفة تحليل كلفة رأس المال البشري واستثماره، مجلة العلوم الاقتصادية والادارية / جامعة بغداد، المجلد (9)، العدد(31).

58. العنزي، سعد علي وصالح، احمد (2009) إدارة رأس المال الفكري في منظمات الأعمال، الطبعة الاولى، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان.

59. العنزي، سعد و نعمة، نغم حسين (2001) أثر رأس المال الفكري في أداء المنظمة: دراسة ميدانية في عينة من شركات القطاع الصناعي المختلط، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، العدد (28)، مجلد (8).

60. العنزي، سعد علي حمود وابراهيم، ابراهيم خليل (2012) راس المال النفسي الايجابي: منظور فكري في المكونات والمرتكزات الجوهرية للبناء والتطوير، مجلة العلوم الاقتصادية والادارية، المجلد 18، العدد 65.

61. القريشي، خيرية عبد كاظم حسين (2007) التقييم المالي لرأس المال البشري واثره في ربحية المنشاة: دراسة تطبيقية لعينة من الاطباء في المستشفيات الخاصة، رسالة ماجستير، كلية الادارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية، بحث غير منشور.

62. القريوتي، محمد سالم (2010) الوجيز في ادارة الموارد البشرية، الطبعة الاولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان.

63. القصاص، مهدى محمد (2008) بيئة استثمار رأس المال البشرى: دراسة ميدانية في قرية مصرية، المؤتمر العلمي الدولي الثالث للبيئة، جامعة جنوب الوادي.

64. القيسي، بلال جاسم (2008) تقييم جودة الخدمات على وفق عمليات أدارة المعرفة وإدارة علاقات ألزبون: دراسة استطلاعية لأراء عينة من مدراء شركة زين للاتصالات الخلوية العاملة، رسالة ماجستير، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة بغداد،بحث غير منشور.

65. لطيف، باسم محمد(2005) اثر راس المال الفكري في امكانية تطبيق ادارة الجودة الشاملة: دراسة تطبيقية في شركة ديالى للصناعات الكهربائية، رسالة ماجستير، كلية الادارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية، بحث غير منشور.

66. كامل، مليكة لويس (1988) سيكولوجية الجماعات والقيادة، الطبعة الثانية، مكتبة النهوض المصرية، القاهرة.

67. الكرداوي، مصطفى محمد (2013) اثر الانظمار الوظيفي في العلاقة بين راس المال النفسي ومستوى الشعور بالاحتقان التنظيمي لدى العاملين بالقطاع الحكومي في محافظة الدقهلية، دورية الادارة العامة، المجلد 53، العدد 3.

68. الكعبي، نعمة شليبة علي (2006) أثر المعرفة في أدارة علاقات الزبون: دراسة تطبيقية في عينة من المصارف الأهلية في بغداد، اطروحة دكتوراة، كلية الادارة والاقتصاد، بحث غير منشور.

69. الكلالده، طاهر محمود (2011) الاتجاهات الحديثة في ادارة الموارد البشرية، الطبعة العربية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان.

70. مصطفى، رواند نبيل (2013) استخدام اليات تطبيق القابليت الديناميكية التسويقية لتحسين الاداء التسويقي: دراسة حالة في شركة الطيف للتحويل المالي، رسالة ماجستير، كلية الادارة والاقصتاد، جامعة بغداد، بحث غير مشنور.

71. المنعم، أسامة عبد (2008) رأس المال الفكري وأثره على منشآت الأعمال الصناعية – دراسة حالة شركة الألبسة الجاهزة الأردنية.

72. الموسوي، محمد هاشم محمود (2012) واقع رأس المال البشري في القطاع الصحي: انموذج اطباء التخذير في لمستشفيات الحكومية العراقية، بحث دبلوم عالي، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة بغداد بحث غير منشور.

73. المولي، سمية احمد علي عبد (2014) راس المال الاجتماعي واعادة توزيع الدخل في مصر، مجلة بحوث اقتصادية عربية، العدد 65.

74. النجار، شهناز فاضل أحمد (2006) رأس المال الفكري وأثره في التغيير التنظيمي: درأسة تطبيقية في الجامعة التكنولوجية، رسالة ماجستير، كلية الادارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية، بحث غير منشور.

75. نجم، نجم عبود (2005) إدارة المعرفة: المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات، الطبعة الأول، المنظمة العربية للتنمية الادارية، القاهرة.

76. النقار، عبدالله حكمت عبو داؤد (2008) تفوق المنظمات في أطار الربط بين رأس المال الاجتماعي، ونظم إدارة المعرفة: دراسة تطبيقية لأداء القيادات العليا في وزارة الكهرباء، اطروحة دكتوراه، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة بغداد، بحث غير منشور.

77. نور، عبد الناصر و قراقيش، جهاد و القشي، ظاهر (2010) راس المال الفكري: الاهمية، والقياس، والافصاح: (دراسة فكرية، من وجهات نظر متعدده)، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة.

78. هلال، جميل ونصر، محمد (2007) قياس راس المال الاجتماعي في الاراضي الفلسطينية، معهد ابحاث السياسات الاقتصادية الفلسطيني.

79. يوسف، عبد الستار حسين (2005) دراسة وتقييم رأس المال الفكري في شركات الأعمال.

80. يوسف، بسام عبد الرحمن (2005) اثر تقنية المعلومات ورأس المال الفكري في تحقيق الأداء المتميز: دراسة استطلاعية في عينة من كليات جامعة الموصل، اطروحة دكتوراه، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة الموصل، بحث غير منشور.

ثانياً: المصادر الاجنبية

1. Adler, Paul. s & Wookwon, Seok (2002) Social Capital: Prospect for A new Concepts ,Academy of Management Review, vol.27, No.1.
2. Adler. S. Paul (2000) Social capital prospects for a new concept. University of South of California.
3. Baker, Wayne (2000) Achieving success through social capital: Tapping the Hidden Resources In Your Personal and Business Network , Publisher for John & Sons, Incorporated.
4. Bullen. P. & Onyx. J. (1998) Measuring Social Capital in five communities in NSW A practitioners Guide.
5. Buger, Philippe (2004) Human Capital development and the net worth of government: Areview, South Africa, www.iwim.uni.bremen.
6. Carrol, Thomas. F (2001) Social Capital: Local Capacity Building and Poverty reduction, Manila office of environment and social development , Asian Development Bank.
7. Daft , Richard.L (2003) organization theory and design , 7 Edition , Thomson south-western.
8. Daniel, J. Brass, & Giuseppe, L.(1999) Social capital: The Social Capital Ledger And Social Resources Management , The Pennsylvania State University.
9. Denisi , Angelo.S & Griffin , Ricky.W (2001) Human resource management , Houghton Mifflin company Boston , New York.
10. Dessler.G,(2000) Human Resource Management 8edition.Hall, New Jersey.
11. Dessler , Gary (2011) Human resource management , Twelth Edition , pearson , New Jersey.
12. Edvinsson & Malone (1997) Intellectual Capital: Realizing Your Company True Value by Finding Its Hidden Brainpower, New York: Harper Business.
13. Fraser. M. (2004) Intellectual capital with an Education Partner, www.net fusion services.com.
14. Griffin, R.W. (1999) Management , 6 edition , Hughton mifflin co.,Boston
15. Horváthová , Petra (2011) The Application of Talent Management at Human Resource Management in Organization , 3rd International Conference on Information and Financial Engineering IPEDR vol.12.
16. Kadushin, Charles (2004) Too Much Investment in Social Capital?, www.elsevier.com.
17. Kihongo , Viscal (2011) Factors Inhibiting Effective Staff Training: Cases of emeke Municipal and Kisarawe District Councils, Tanzania , Asian Journal of Business Management.

18. Luthans F, & Youssef C & Avolio B.(2007) Psychological capital, Oxford University Press.
19. Motorola, Matt Barney & Macro, Meso (2001) Human Capita siop.org/tip/backissues/tipoct.
20. Noe, Raymond. A (2002),Employee Training & Development, second edition, McGraw -Hill, U.S.A.
21. Paul , S. Adler & Seok, Wookwon (2002) Social Capital: Prospects for a New Concept, Academy Of Management Review, Vol.27. No. 1.
22. Phatak, Aloke (2003) Intellectual Capital in Small Teams Towards a Methodology for capturing Intangible Assets, Report of CSIRO Mathematical and Information Science.
23. Sophon. Pra & chak porn, (2006) Social Capital and The Government Housinc Program: A Case study of Baanmankong Program in Bangkok , A thesis master of economic , Thammasat University.
24. Stewart, T. A. (1997) Intellectual Capital: The new Wealth of Organization, Business Quarterly.
25. Stewart , Greg. L & Brown , Kennetn.G (2009) human resource management linking strategy to practice , Wiley plus.
26. Tabassi , Amin. A & Ramli , Mahyuddin & Bakar , Abu. H (2011) training and development of workforces in construction industry , international journal of academic research.
27. Tymon , Walter. G & Stephen A. Stumpf, (2002) Social Capital in the Success of Knowledge Workers, Career Development International, Vol.8, No.1.
28. Vilanova, Evn Puente & Josa Roger Torrella (2003) Social Capital as Managerial Phenomenon, Tampere University Of Technology.
29. Washer, Kenneth M., & Nippani,Srinivas.,(2004) Human Capital and Balance Sheet,www.afcpe.org , vol.1512.
30. Westlund, Hans & Roger Bolton (2003) Local Social Capital and Enter preneurship.
31. Wheelen , Thomas.L & Hunger , David.J (2010) Concepts in strategic management and Business policy Achieving Sustainability , 12Edition , Pearson ,New Jersey.



الاسم : سعدون حمود جثير الربيعاوي

اللقب العلمي : استاذ مساعد اعتباراً من 2010

بكالوريوس ادارة اعمال / جامعة بغداد 1994 بتقدير امتياز .

ماجستير ادارة اعمال / جامعة بغداد 2000 بتقدير جيد جداً .

دكتوراه ادارة اعمال / جامعة بغداد 2007 بتقدير امتياز

الاختصاص الدقيق : ادارة التسويق وحماية المستهلك

عضو الهيئة التدريسية في قسم ادارة الاعمال / كلية الادارة والاقتصاد / جامعة بغداد

اشرف على اكثر من (20) رسائل الماجستير واطاريح الدكتوراه وبحوث الدبلوم العالي .

ناقش العديد من رسائل الماجستير واطاريح الدكتوراه وبحوث الدبلوم العالي في كافة الجامعات العراقية .

لديه اكثر من (20) بحث منشور في مجلات علمية محكمة .

اشترك في (6) مؤتمرات علمية داخل العراق .

اشترك في تدريس طلبة الدراسات العليا (الدكتوراه ، الماجستير ، الدبلوم العالي) منذ عام 2007

الكتب المؤلفة :

1. التسويق : مدخل معاصر
2. سلسلة الاعدادات التسويقية
3. ادارة التسويق



الاسم : حسين وليد حسين عباس

اللقب العلمي : مدرس مساعد اعتباراً من 2013

بكالوريوس ادارة اعمال / جامعة بغداد 2007 بتقدير امتياز

ماجستير ادارة اعمال / جامعة بغداد 2013 بتقدير جيد جداً .

الاختصاص الدقيق : ادارة الموارد البشرية

موظف في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

اشترك في (5) مؤتمرات علمية داخل العراق

اشترك في (2) مؤتمرات علمية خارج العراق

لديه (13) بحث منشور في مجلات علمية محكمة .

اشترك في تدريس طلبة البكالوريوس في كلية الادارة والاقتصاد / جامعة بغداد منذ عام 2013 .

الكتب المؤلفة :

1. المقدرات الجوهرية للمورد البشري : الاتجاه المعاصر لتنافسية الاعمال
2. نظم المعلومات الادارية : بالتركيز على وظائف المنظمة .
3. استراتيجية ادارة الموارد البشرية : المدخل الحديث لاستدامة الميزة التنافسية
4. ادارة التسويق



دار غيداء للنشر والتوزيع

تلاع العلي - شارع الملكة رانيا العبدالله مجمع العساف التجاري - الطابق الاول

تلفاكس : 5353402 6 962+ خلــوي : 95667143 7 962+

ص.ب : 520946 عمان 11152 الأردن E-mail: darghidaa@gmail.com

